

مهارات

تطوير

الأداء ٢٤

# مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving  
& Decision Making Skills

الإبداع والابتكار في التعامل مع المشكلات

دكتور محمد بن عبد العزيز عيسى



مركز تطوير  
الأداء والتنمية





# مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

*Problem Solving & Decision Making Skills*

أ.د. / محمد عبد الغنى حسن هلال

# مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

## *Problem Solving & Decision Making Skills*

عنوان الكتاب : مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

تأليف : أ.د / محمد عبدالغنى حسن هلال

رقم الإيداع : 2010 / 16534

الترقيم الدولى : 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

سنة النشر : 2010 - 2011

الناشر : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع

العنوان : 133 ش جسر السويس - مصر الجديدة - القاهرة - ج. م. ع

الهاتف : 002 / 02 / 22412470 - 02 / 26344362

الفاكس : 002 / 02 / 26344362

بريد إلكترونى : [books@dpicegypt.com](mailto:books@dpicegypt.com)

الموقع الإلكتروني : [www.dpicegypt.com](http://www.dpicegypt.com)

فهرسة أثناء النشر - إعداد / إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب والوثائق القومية - مصر

هلال ، محمد عبدالغنى حسن. مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار & Problem Solving  
Decision Making =

/ محمد عبدالغنى حسن هلال. - القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، 2010.

166 ص ؛ 24 سم .

تدمك 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

1 - إتخاذ القرار.

أ - العنوان . 658,403

### حقوق النشر:

حقوق الطبع والنشر بكافة صوره محفوظة للناشر " مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع " ولا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك إلا بعد الرجوع للناشر والحصول على موافقة كتابية ، وممن يخالف ذلك يعرض نفسه للمسائلة القانونية مع حفظ كافة حقوقنا المدنية والجنائية.

لن تكون هناك محطة سحرية  
تُحلُّ فيها المشكلات وتختفى،  
وإذا أُصررت على إنتظارها  
فهذا يعني إنك مريض بالعجز  
عن التعامل مع الواقع في إتخاذ القرار.  
والرواد الذين كانوا أكبر من المشكلات  
التي استوقفت الآخرين ،  
هم الذين أسهموا في تقدم العالم.

د/ محمد عبد الغنى حسن هلال





## التقديم

لم تستطع التكنولوجيا الحديثة أن تفي بوعدها وبما قطعته  
علي نفسها من تخفيف الضغوط والمشكلات علي البشر . وسوف  
تظل الإضطرابات أو الخوف من المشكلة جزء من تكوين الإنسان  
النفسي وعلينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من إبتكارات وإبداعات عن  
حلول لها، وعلى القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هي به.  
وهذه هي الحياة، تجمع التناقضات الأفضل مع الأسوأ، والضياء مع  
الظلام، والمشكلات مع الحلول، وكما يقول العلي القدير [ إن مع  
العسر يسرا ..صدق الله العظيم ]

**ومواجهة المشكلات بشجاعة** يطور قدرة منظمات الأعمال على  
حسمها بمرور الوقت، والممارسة تصنع أناساً أفضل، وهذا لا يعنى  
ظهور المشكلات بطريقة عشوائية.  
والمنظمة التى تستطيع الاستفادة من أخطائها، سوف يكون لديها  
القدرة على مواجهة المشكلات بصورة أفضل، والمشكلة التى تبقى  
دون حسم لفترة طويلة تتحول لكارثة.

**وهؤلاء القادة الذين تعودوا على حل المشكلات**، يتولد لديهم قدر  
كبير من الثقة بالنفس، فبقدر ما تسببه المشكلات من اضطرابات  
بقدر ما تضيف مزيداً من القوة والطاقة على الناس. والتعامل مع  
المشكلات يرفع درجة الاستعداد لدينا لمواجهة مشكلات أخرى.

ولو أن إتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ،  
لكان الأمر سهلاً؛ ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ بل تنطلق من المقارنة  
بين الأحسن والأفضل، أو الجيد والأجود.

**وبمعنى ذلك أن الإدارة الحديثة تسعى إلى مواجهة صريحة  
للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المخدرة أو المسكنة، بل إنها تسعى  
إلى تركيب أجهزة إنذار مبكر لتساعدنا في احتواء المشكلات  
قبل نموها.**

ولم تعد وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، حتى ولو كانت القرارات  
الناجحة فقط، ولكن وظيفة المدير أن يدرك أن قرارات أمس ليست  
بالضرورة صالحة لليوم أو للغد؛ كما يجب عليه ألا يحتفظ ويحتمل  
كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه  
معتمداً على إيمان هذه القرارات بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

**والمبتكرون في إتخاذ القرارات هم أولئك الذين يعملون دائماً  
على صياغة الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة  
القرارات ذات الأثر البعيد المدى، وهم يتعمدون أن يتخذوا هذه  
النوعية من القرارات.**

وصناعة خريطة الأداء الصحيحة لحل المشكلات، تسهل إتخاذ  
القرارات الصحيحة، ولكن تصميم مثل هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة  
الطويلة كما يعتقد البعض، ولكنها تحتاج إلى الابتكار؛ فإستخدام  
الخرائط القديمة في منطقة تغيرت ملامحها تماماً لن يجدى بل يجعلك  
تائها وحائراً ومستهلكاً للكثير من الوقت والجهد.



**وكما يبدو من العرض السابق إننا محاصرون بالعديد من المشكلات؛ فالتغيير والتطوير والتحديث يصاحبه الكثير منها. ومن الخطأ أن نترك أساليبنا القديمة تعمل الآن لمواجهة ما يستجد من مشكلات. إننا في حاجة إلى استخدام نظم وبرامج جديدة أيضاً في تناولنا لمشكلات إتخاذنا للقرارات.**

**وإعداد هذه النظم والبرامج تحتاج إلى عقول مبتكرة وقادرة على استيعاب الجديد وعدم إهمال الماضي.**

**وفى هذا الكتاب نحاول أن نتعاون معك لتحقيق هذه المهمة الصعبة، ولكن يكفينا المحاولة الجادة والتي ندعو الله أن يكللها بالنجاح فى إخراج هذا الكتاب لنسهم مع الآخرين فى تدعيم المكتبة العربية بمنهج حديث فى مجال حل المشكلات وإتخاذ القرار.**

**والله والتوفيق،،،**

**د/ محمد عبد الغنى حسن هلال**



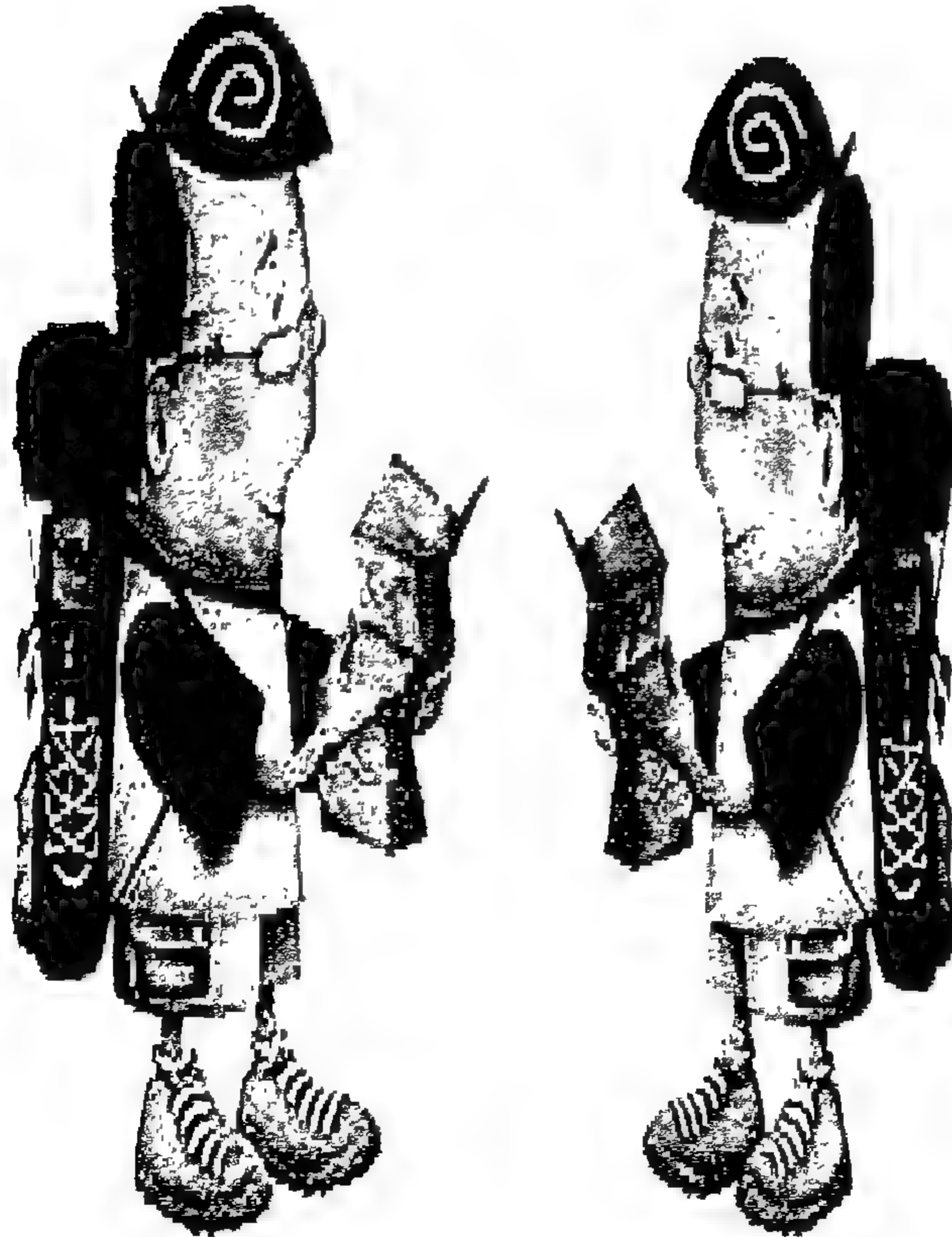




# الفصل الأول

## الرؤية الصحيحة للمشكلات

**Accurate vision for  
problems**





## **الفصل الأول**

### **الرؤية الصحيحة للمشكلات**

**أولاً**

#### **الطريق للرؤية الصحيحة**

1. الرؤية الصحيحة.
2. المشكلة والإدارة.

**ثانياً**

#### **مفهوم المشكلة**

1. المفهوم.
2. الفرق بين المشكلة والأزمة.
3. هل تعتبر المشكلة دائماً عاملاً سلبياً؟

**ثالثاً**

#### **المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية**

1. الصراع بين الفرد والوظيفة.
2. إصبع الاتهام.
3. الخلط بين المسؤوليات والمهام.
4. استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث.
5. التوافق مع التهديدات.
6. سراب التعلم من الخبرة.
7. التعلم واكتساب الخبرة من الاختلافات.

**رابعاً**

#### **تقسيم المشكلات**



**أولاً ... الطريق للرؤية الصحيحة :**

## **The way to accurate vision**

### **1. كيف نتم الرؤية الصحيحة.**

يتعين علينا عندما نريد أن ننظم عملية التفكير لدى القائمين على صناعة القرار في منظمات الأعمال والخدمات، وأن نكسبهم ليس الاتجاهات الإيجابية نحو الرؤية الكلية للأشياء وليس المعلومات والمهارات فقط قبل الانتقال إلى الخطوط العريضة والإستراتيجيات قبل الغوص في التفاصيل الدقيقة للأمور. و تساعدنا الرؤية الكلية والشاملة للأمور، على أن نفرق بين المؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية الكبيرة والمؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية المنخفضة في المواقف المعقدة.

**وعند التأكيد على استخدام الفكر التنظيمي فإن الأمر لا يعني النظر من خلال التعقيدات وعدم تجاهلها، بل إنه يعني إعادة صياغة هذه التعقيدات في قصة سلسلة ومتراصة نستطيع من خلال قراءتها والتعرف على أسباب المشكلات وكيفية علاجها بشكل جذري وحاسم. ويفتقد الكثير لهذه المهارة المتميزة، في صياغة المشكلات والعقبات في سياق قصة العمل والإنتاج، بحيث لا تتحول المشكلة ذاتها إلى بؤرة الإهتمام، ولكن ينتقل الإهتمام إلى أحداث القصة نفسها ومسلسل الأحداث والإرتباط بينهما.**

**لقد أدت التعقيدات المتزايدة اليوم إلى جعل كثير من المديرين يفترضون أنهم ليس لديهم المعلومات التي يحتاجونها للتصرف والتعامل بفاعلية، والواقع أن المشكلة الرئيسية ليست هي قلة**



المعلومات، ولكنها تعقدها وتداخلها مع بعضها. ويفتقد الكثير منهم مهارة كتابة القصة التنظيمية لأعمالهم، فهم لا يستطيعون أن يُعيدوا صياغة ما يدور حولهم بشكل مسلسل ومنطقي، ولا يفرقون بين الأهم وعديم الأهمية، ولا يعرفون ما هي المتغيرات التي يجب التركيز عليها أو التي يجب إهمالها أو عدم الإهتمام بها.

**لقد نعود الكثير من المديرين وأصحاب الأعمال على حصر قائمة من المتغيرات وتحليلها إلى عناصرها الدقيقة التي تشير إلى التعقيدات التفصيلية ، ومن السهل على أي فرد أن يضل طريقه وسط هذه التفاصيل الدقيقة الهامة وغير الهامة، ويصبح غير قادر على رؤية العملية بصورة كلية. ويعد التمكن من التعقيدات والمشكلات ووضعها في مكانها الصحيح في سياق الأحداث أو القصة التنظيمية، من العوامل الأساسية للاستراتيجيات الناجحة حيث يتعلم المديرون هيكلية التفاصيل في صورة مترابطة للقوى التي تعمل.**

## **2. المشكلة والإدارة:**

**المشكلات جزء من الحياة، وإذا كانت الحياة تفرض علينا المحن ، فإتها قد تمنحنا العقل الذي نفكر به. والمشكلة تنتج عن التغيير، أو الحركة من الموقف الحالي إلى موقف جديد، يتناسب مع الظروف فسوف تتولد المشكلات. والإدارة نشاط متجدد ومتغير تعمل على استثمار الإمكانيات المتاحة والممكنة (الجديدة) لتحقيق أفضل النتائج، والمشكلة ناتج طبيعي للعمل، ومن الضروري أن تكون لدى الإدارة الإتجاهات والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات. وتجاهل الإدارة**



للمشكلة وعدم السعى الجاد لحلها . سوف يعنى أن تنمو وتتحول بعد فترة إلى كارثة تخلف وراءها العديد من الأزمات التى غالباً ما تنتج عن حدوث انهيار الجزء أو الكل فى بنية المنظمة.

**ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة فى التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات الغد، بنفس اتجاهات وأساليب الماضى، وبصفة خاصة استخدام النظرة الجزئية للأمور والتعامل مع الظواهر وإهمال الأسباب أو تغليب المفهوم الاجتماعى وتجاهل الأبعاد الإقتصادية التى أصبحت الأكثر والأقوى تأثيراً. لقد فرضت الاتجاهات الحديثة فى الإدارة اتجاهات حديثة أيضاً فى التعامل مع المشكلات، ومع أن هناك الكثير من الاتجاهات التى تدعو إلى العمل على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها؛ إلا أن ذلك لا يعنى عدم الإهتمام بمهارات التعامل مع المشكلات فى أى مرحلة من مراحل تطورها.**

**وسواء أكانت المشكلات إدارية أم فنية، داخلية أم خارجية، إلا أنه تبقى القدرة على تشخيص وحل المشكلات إحدى المهارات الرئيسية للمدير الفعال. ولم تعد الخبرات الشخصية الموروثة أو المكتسبة أو الممارسات الطويلة وحدها كافية للتعامل مع المشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها، ولكن أصبح هناك ضرورة لاتباع التفكير والأسلوب العلمى للوصول إلى نتائج مناسبة لحل المشكلات الخاصة بالأفراد والمنظمات.**





## ثانياً ... مفهوم المشكلة :

### Problem concept

#### 1. المفهوم :

لماذا نترك بعض المنظمات أو المشروعات تفشل أو تنهار أو تستمر بقدرات ضعيفة غير قادرة على العمل وتحقيق النتائج المطلوبة؟ ولا نعرف بأن هناك إهمالاً في تقديم العلاج لوقف هذا التدهور.

لماذا نحاول دائماً استخدام نفس الأساليب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتفاقمها في العلاج، أو عند إعادة الحياة للمنظمة، ويأتي على قمة الأسباب التي أدت إلى فشل المنظمة وتدهورها وإنهيارها، وعدم قدرتها على التعرف على التهديدات الوشيكة والمتوقعة والسعي من أجل الوقاية منها، وفي الوقت نفسه استخدام الأساليب السابقة والتي أدت إلى الفشل في التعرف على إشارات الإنذار المبكر التي تسبق ظهور المشكلة في التعامل معها.

والمشكلات هي صناعة إنسانية في منظمات الأعمال والعلاقات بين الأفراد . فالمشكلات تنشأ من طرق تفكيرنا وتفاعلاتنا مع بعضنا، ولكننا إعتدنا أن نشير بإصبع الإتهام إلى أشياء أخرى مثل البناء التنظيمي أو السياسات المستخدمة.

ولا خلاف أن المشكلات تنشأ بداخلنا أولاً، فالفرد أو المنظمة لديهما المتغيرات المختلفة التي تمارس تأثيرها، ومن الطبيعي أن تكون هناك محاولات للمحافظة على الشيء المألوف والمعتاد. ويؤدي ذلك



إلى بذل الجهد للتكيف مع المؤثرات الجديدة لتستمر حالة  
الإتزان السابقة.

ونبدأ المشكلة في الظهور عندما يحدث الخلل في حالات الإتزان،  
مما يعنى حدوث خلل في مستوى الإستقرار المعتمد والمألوف،  
وبالتالى ظهور التوتر في الأداء.

ولا يمكن للفرد أو المنظمة أن تستمر طويلاً في حالة التوتر، ولكن  
تكون هناك محاولات مستمرة للوصول إلى مستوى جديد من الإتزان  
يستطيع بعد فترة أن يحقق له المستوى المناسب من الإستقرار.

وعندما تكون الأحداث والمواقف اليومية مألوفة للفرد أو المنظمة،  
أى أنها ضمن ملفات خبراته السابقة، فهذا يعنى سهولة التعامل معها  
ومواجهتها من خلال إستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات  
والإتجاهات المخزونة والسابق إستخدامها، وفي هذه الحالة لا ينشأ  
التوتر أو حالة عدم الإتزان السابق الإشارة إليها، ولا نشعر بوجود  
المشكلة.

عندما تكون الأحداث أو المواقف اليومية غير مألوفة للفرد أو  
المنظمة ولم يسبق التعامل معها من قبل، وإن الموقف قد يكون  
جديداً نسبياً أو كلياً، فتنشأ لديه حالة من التوتر يشعر من خلالها  
بوجود مشكلة ما.

فالمشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود  
بعض الصعوبات التى تتعوق تحديد الأهداف أو الوصول إليها،  
وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز عن الحصول على  
النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.



**المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً جاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة.**

**والفرق بين المشكلة والأزمة هو أن المشكلة تحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، بجانب أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى عدة أيام، أما الأزمة فلا يمكن أن نتحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، حيث أن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة الاحتكاك والاشتعال والصدام وحتى مرحلة التغيير وقبول الأمر الواقع.**

### **3. هل تعتبر المشكلات دائماً عاملاً سلبياً؟**

**حياة الفرد أو الكيان التنظيمي أو الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تهدف إلى تحقيق مستوى من الإتزان أو الاستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة به، وعندما يجد الفرد أن هناك صعوبة في تحقيق الأداء المطلوب منه في ضوء ما يحمله من قيم واتجاهات نظراً لعدم انسجامها مع متطلبات البيئة المحيطة به، تنشأ لديه حالة من التوتر الفردي التي يبدئها للتكيف مع البيئة أو الكيان الموجود، وكذلك تسعى البيئة التنظيمية أو الاجتماعية المحيطة إلى إعادة دراسة عناصرها وعواملها المكونة لها لمساعدة الأفراد على التكيف معها وعدم الهروب منها.**



**ويؤكد ذلك أن المشكلات ليست شيئاً سيئاً أو سلبياً، ولكنها أحد العوامل الهامة الدافعة للابتكار والتطوير، ومواجهة المشكلات بشجاعة يطور قدرة الفرد أو المنشأة في التعامل مع المشكلات.**

وهذا لا يعنى تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية، وكل موقف نواجه فيه مشكلة، يتعين علينا أن نستفيد منها فى بناء شخصيتنا ومنظمتنا، والفرد أو المنظمة التى تتعلم من أخطائها ومن الخبرات الخاصة بحل المشكلات؛ سيكون لديها القدرة على تصحيح الأخطاء بأقصى سرعة.

### **ثالثاً ... المصادر الحقيقية لمشكلات الإدارة:**

#### **The real sources of management problems**

##### **1. الصراع بين الفرد والوظيفة:**

لم يستمر الصراع طويلاً بينك وبين وظيفتك فبالتأكيد قد حاولت من البداية أن تجد شكلاً ونظماً مناسباً لنفسك كي تستطيع أن تؤدي متطلبات وظيفتك، ولكن غالباً ما تسيطر متطلبات الأداء الوظيفي التقليدي والموروث عليك وتذوب شخصيتك الطبيعية بما تحمله من أهداف وطموحات وتطلعات، ويصبح مفهومك للأداء المتميز هو ما تقوم به من إسهام وما تحمله من مسئوليات وتترك الأهداف التي يجب أن تحققها سواء لنفسك أو للمنظمة.

لقد تحولت إلى فريسة للوظيفة لا تمارس أية سلطات أو نفوذ عليها، لكنها تمارس كل سطوتها عليك من خلال انغماسك في تنفيذ المهام التي تصادفك وبنفس الأساليب التي تعودت عليها حتى لو كانت



النتائج محبطة، وتدرك أن هناك خطأ ولكن لا تستطيع أن تحدده بدقة.

## 2. إصبع الاتهام:

إنك تعودت كما تعود الآخرون من حولك أن يبحثوا عن المتهم بعيداً عن أنفسهم و بعيداً عما يجعلهم يواجهون ذاتهم. إننا نبحث عن ذلك المتهم بين الآخرين حتى نصب عليه غضبنا.

لقد تولدت لدينا قناعة أننا سوف نجد ذلك الشخص البعيد عن دائرة تأثيرنا حتى نُشير إليه بإصبع الاتهام .

إننا نعيش جميعاً المشكلات التقليدية بين الرئيس والمرءوس حيث يتهم أحدهما الآخر بالتقصير ويكتفي بذلك، والصراع التقليدي بين العاملين في المبيعات والعاملين في الإنتاج حول جودة المنتج يوضح ذلك.

ولأن إصبع الاتهام دائماً تكون موجهة للآخرين ومتصلة على هذا الوضع لفترات طويلة، فإننا نفقد الرؤية الصحيحة للأمور، وحتى عندما تكون النتائج متدهورة فإننا لا نملك كيفية البحث الحقيقي عن الأسباب وتحليلها والاستفادة منها والسعي من أجل وضع طرق جديدة للأداء المناسب، والسبب في ذلك كما ذكرنا أننا نبدأ البحث عن أسباب الفشل لدى الآخرين، ويرسخ في أذهاننا أن أسباب الفشل دائماً تكون خارجية؛ ولذلك تعيش معنا الأسباب الحقيقية والتي تبقى بداخلنا فترة طويلة حتى تقضي علينا.



### 3. الخلط بين المهام والمسؤوليات :

إن ما نقوم به مجموعة من المهام التي تتطلبها الوظيفة، وعندما لا تكون هذه المهام محققة للمسؤوليات التي تتحملها فإن ذلك يعني أنك تفشل في تحمل المسؤولية. والفرق بين من يعمل من خلال إدراكه لمسؤولياته وبين من يعرف مهامه، هو أن المسؤوليات تجعل دائماً الأهداف والطرق واضحة وتدفعك دائماً للتقدم للأمام، محولاً المهام إلى مجرد أدوات تحركها وتقيدتها وتسخرها للوفاء بمسؤولياتك.

وعندما تسيطر عليك المهام فإنك تصبح غير قادر على التقدم وتجمد في مكانك، وربما تتأخر حيث أنك تلعب مدافعاً وليس مهاجماً. إن تحملك لمسؤولياتك يعني أنك تبحث عن الحلول وتسعى إلى الوسائل المحققة للأهداف، ويعني هذا أنك تفكر وتبتكر، أما اكتفاؤك بأداء المهام فإنه يعني أنك تشعر بأنك تؤدي المطلوب وتقع تحت تأثير حالة شعورية معينة.

### 4- استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث :

ما هو الحدث الذي يسيطر على مناقشات واهتمامات العاملين في المنظمة التي تعمل بها ؟ إننا مازلنا نركز على بعض المفاهيم والاهتمامات والموضوعات التقليدية مثل المشكلات المتكررة، والعلاوات، والتقارير الدورية، والتقييم الدوري وهكذا ... وهو ما نطلق عليه الأحداث قصيرة المدى، والتركيز على الحدث، يعني استمرار المناقشات والتوقعات والاستنتاجات، ومع أننا نكتسب خبرة



في التعامل مع هذه الأحداث قصيرة المدى؛ إلا أن الواقع يقول إنها خبرة متكررة وليست خبرة نامية.

**والتعامل بالخبرة المتكررة يعني تعلقنا بالأحداث الماضية ومحاولة التقريب بينها وبين الخبرات الحاضرة، ويوضح ذلك أن التهديد الذي تواجهه المنظمات التي نعمل بها لا يأتي من الأحداث المفاجئة فقط كما يعتقد البعض؛ ولكن يأتي أيضاً من العمليات البطيئة والمتكررة التي نظل نستخدمها باستمرار ونرفض التخلي عنها.**  
**وعليها أن ننصّر كيف تكون خبرات العاملين في المنظمة متطورة ومستحدثة، وعقولهم مشغولة بالأحداث قصيرة المدى؟**

**عليها أن تسعى إلى تحديث خبراتها من خلال نظام تعليمي في المنظمة، يتم بشكل تلقائي كجزء من حركة النظام، بحيث نستطيع أن نكون ردود أفعال ومهارات مستحدثة تتناسب مع متطلبات المواقف أو المشكلات المتوقعة.**

## **5- التوافق مع التهديدات :**

**إنك لا تفلق إلا من التهديدات الكبيرة والتي تأتي بصورة سريعة ومفاجئة، لأنك تعتقد أنها الخطر الأكبر الذي يهددك، ويجب أن تعمل على مواجهته وتقليل أخطاره. ولكن هناك خطأ أكبر آخر لا يفاجئك ولكنه يتسلل ببطء شديد إليك ويظهر تأثيره ببطء في الزمن القريب، ولكن عندما يتراكم في الزمن البعيد يصبح تهديداً أكثر خطورة، لأنه لم يظهر لك فجأة، ولكنه تمكن منك وأنت لم تشعر به ولكنك وجدت**



نفسك فجأة تواجه الآثار الناتجة عن المشكلة وغارقاً فيها بل وفاقدًا القدرة على النهوض لإتقاذ نفسك.

وليس أمام النظام المؤسسي إلا أن يسعى لأن يعلم أفرادَه كيفية رؤية العمليات التدريجية والبطيئة التي تتسرب إليه مثل سريان المخدر في الدماء. فالعقول المغلقة هي التي تعودت على إستخدام نظام تقليدي وعتيق للإنذار المبكر، فأجراس الإنذار لا تعمل إلا عندما تكون ألسنة الحريق قد ارتفعت في عنان السماء، ولكن علينا أن نستخدم أجهزة إنذار جديدة تُعطي صفارات الإنذار في المراحل الأولى من الاحتكاك أو ظهور الدخان. وهو ما يعني أن نستشعر خطورة أفعالنا البطيئة والمتدرجة والمتراكمة حتى لا تتحول إلى تهديدات تهدد الكيان الذي نعمل فيه وتهددنا أيضًا.

## 6- سراب التعلم من الخبرة :

التعلم عنصر رئيسي في حياة كل فرد ، فالتجربة والخطأ هما قاعدة التعلم . ولكننا تعودنا من التجربة والخطأ أن نقوم بالفعل ونحصل على النتيجة مباشرة، ونحكم عليها بما يساعدنا على تحديد الخطوة المقبلة هل نستمر في المجادلة أم نكتفي بالنتيجة التي وصلنا إليها ثم نعيد إستخدام النتيجة بشكل متكرر ثم ننطلق إلى فعل آخر ونتيجة أخرى وهكذا ؟

ولكن ماذا يحدث عندما لا نتمكن أو لا نستطيع أن نرى نتائج أفعالنا؟

**هناك الكثير من أفعالنا لا نحصل على نتائجها بشكل مباشر، بل**  
تؤجل إلى مراحل أو مستقبل ليس بالقرب، ولكن هل لدينا ذلك الأفق  
الأوسع الذي يمكن من خلاله رؤية الزمان والمكان البعيد حتى نقدر  
مدى فاعليتنا المستقبلية ؟ بكل تأكيد عندما تكون لأفعالنا أو تجربتنا  
الحالية نتائج خارج نطاق أفق التعلم الموجود لدينا، يصبح من  
المستحيل أن نتعلم من الخبرة المباشرة.

**والكثير من القرارات والأفعال في مؤسساتنا لا نشعر بنتائجها**  
بشكل مباشر، مع العلم بأن تأثيرها سوف يمتد مستقبلاً على المنظمة  
كلها والنظام المستخدم فيها. والسبب في ذلك هو أن الدورة التي تبدأ  
بالفعل و تنتهي بالنتيجة تأخذ وقتاً طويلاً، ويصعب علينا رؤية الفعل  
والنتيجة والربط بينهما خلال هذا الزمن الكبير نسبياً، والذي لم نتعود  
فيه الربط بين الأمور في هذا المجال الواسع.

**وبتضم من ذلك صعوبة رؤية ومتابعة الفعل والنتيجة والتعلم منهما؛**  
لأن غالبية الناس لديها ذاكرة ضعيفة، ولذلك فنحن لا نتعامل مع  
المشكلة إلا عندما تظهر أمامنا، فعلى سبيل المثال، متى تفكر أن  
ترسل أحد العاملين أو المديرين إلى برنامج تدريبي؟ إن ذلك غالباً يتم  
عندما يظهر القصور في الأداء أو تحدث بعض المشكلات التي تؤثر  
على النتائج المطلوبة منك، ولكن هل يمكننا أن نفكر في المطلوب من  
العاملين بعد سنة أو أكثر ونعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة  
منهم من الآن؟ إننا مازلنا في حاجة إلى نظام متطور للتعلم  
داخل المنظمة.

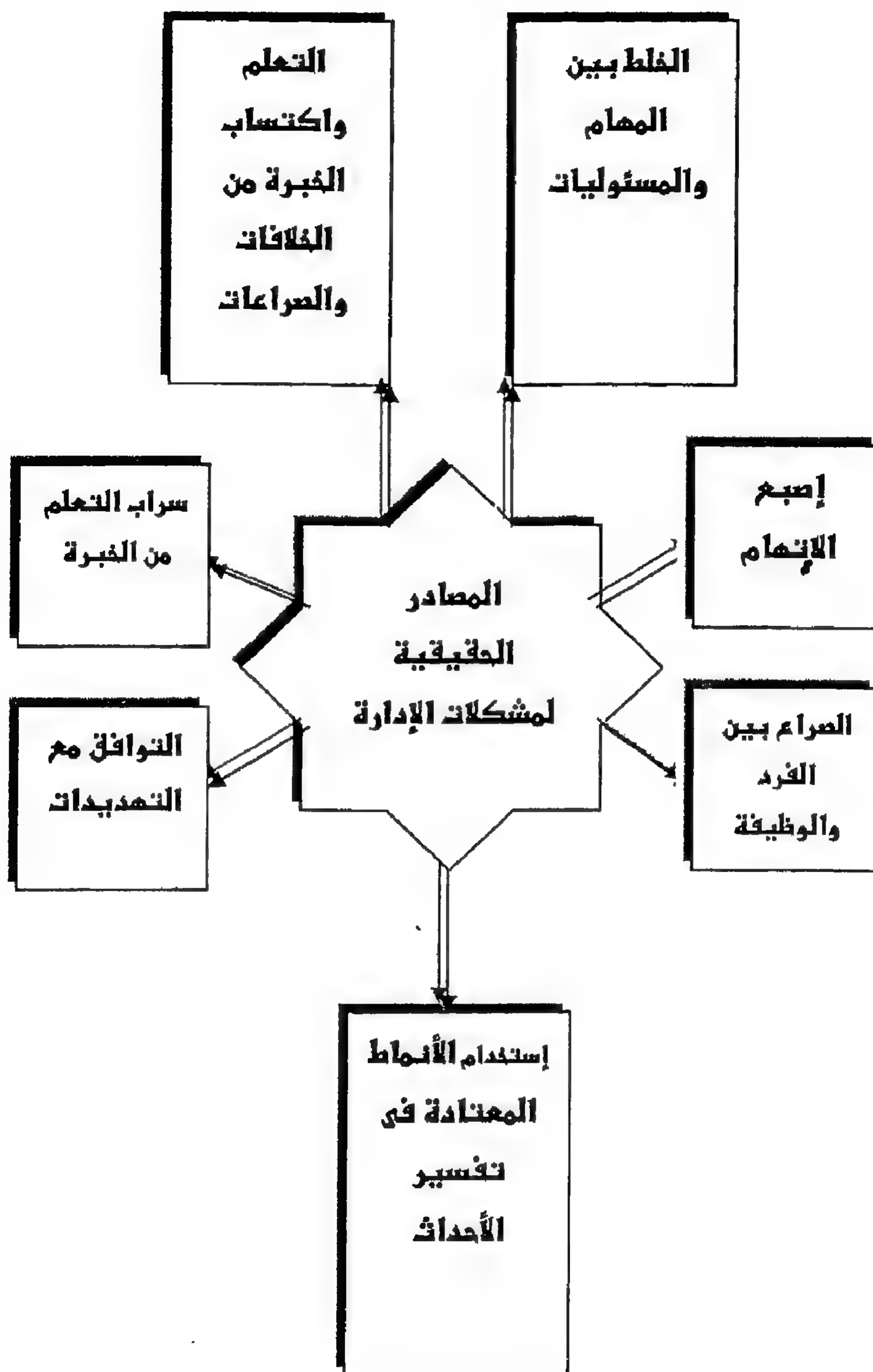


## 7- التعلم و اكتساب الخبرة من الاختلافات :

إن الشجار والاختلافات والصراعات تصرفات طبيعية في بداية حياة الفريق، و لكن هل هناك سعي حقيقي لأن يكون هذا الصراع مصدراً للتعلم أيضاً ؟

إن الكثيرين من الناس يضيعون أوقاتهم في شجار وعراك، ويتمادون في ذلك ويرفضون الجهود التي من شأنها أن تصلح بينهم، وكأنهم يبحثون عن عدم الاتفاق، وحتى إن اتفقوا فهم يركزون على ما يقدمون من تنازلات حتى يحدث التعايش فيما بينهم. وحتى عندما يسعى الناس إلى الاتفاق فإن ذلك يتم من أجل الإستمرار في الأداء الروتيني أو المعتاد ، ويستمر الفريق في العمل بشكل جيد مع الموضوعات المعتادة أيضاً، ولكن عندما يواجه موضوعات معقدة وتمثل تهديداً له فسوف تخرج الصراعات مرة أخرى وبسرعة وربما بصورة أعنف.

لقد تعودنا منذ طفولتنا على عدم إعترافنا بجهلنا بسهولة، بل بالعكس لقد كان المحيطون بنا يصفقون لنا عندما كنا نجزم في الدفاع عن آرائنا ووجهات نظرنا حتى لو كانت خاطئة، في حين أن التراجع عنها والاستفسار عن وجهات النظر الأخرى هو الأفضل والأصح. وما زالت غالبية العاملين في المنظمة تدافع عن نفسها حتى إذا كانت غير متأكدة أو لا تعرف الإجابة فهي ترفض الإعتراف بجهلها، ومثل هذه السلوكيات تعوق التفاهم والتعلم من الأخطاء.





## رابعاً ... تقسيم المشكلات:

### Problem breaks – up

من الصعب أن تقسم المشكلات إلى أجزاء منفصلة عن بعضها، فالمشكلة هي نتاج تداخل من عناصر مختلفة، وقد يكون هناك عنصر رئيسي؛ إلا إنه غالباً ما يرتبط بعناصر أخرى في نفس درجة أهميته أو أقل منه، ولكنه في كل الأحوال يؤثر فيها أو يتأثر بها.

وتنطلق المشكلات من مكونات البيئة التي نعيش فيها بمكوناتها المختلفة وهي:-

#### 1. المكون البشري

ويشمل الأفراد والجماعات البشرية في منطقة جغرافية، وكذلك المنظمات والبيئات الاجتماعية المختلفة. ولا يقتصر المكون البشري على الإنسان، ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات الناشئة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، أو الذين لهم صلة بها.

#### 2. المكون الطبيعي

ويشمل المكان الذي يعيش فيه الإنسان، ومن الطبيعي أن يتأثر ويؤثر في الإنسان في المنطقة المحيطة به، أو التي يتواجد فيها، أو التي له علاقات بها.

والأرض بصفة عامة من فوق سطحها وما تقدمه من أساسيات للحياة، وما تحويه في باطنها من مواد ونظم عضوية، تقدم للإنسان الخامات التي يستخدمها في تحقيق المزيد من الرفاهية.

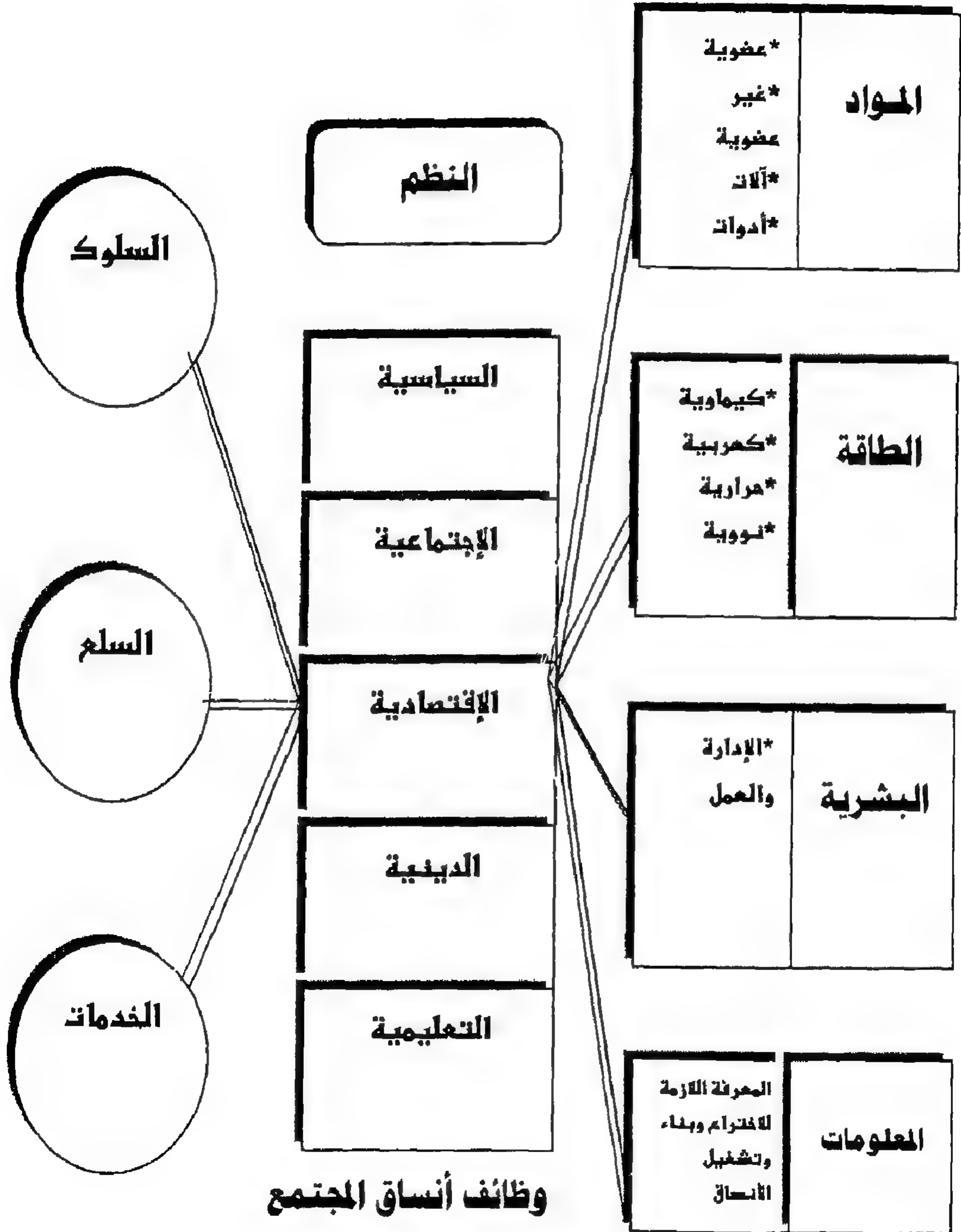
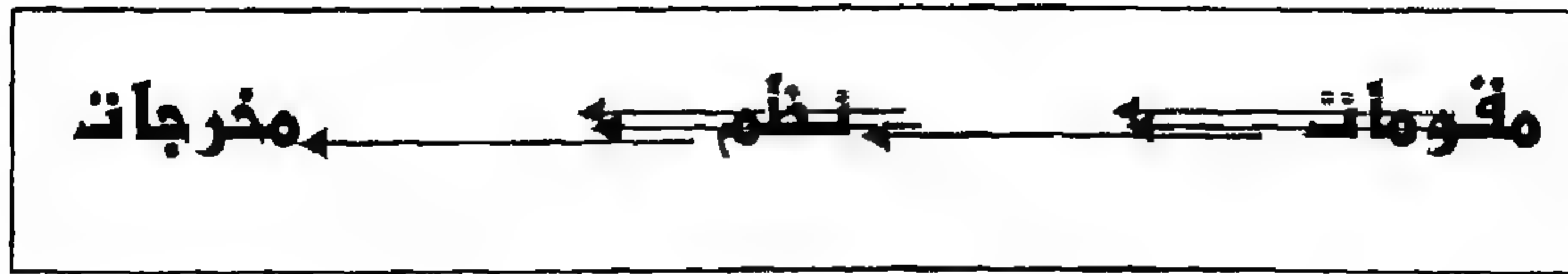
### 3. المكون المصنوع:

ويشمل الهياكل المادية التي قام بإنشائها بما يملك من قدرات فائقة، وبما تحويه الطبيعة. ولا شك أن النظم الإدارية الحديثة تعمل على تحقيق أقصى درجات الاستثمار؛ لما يتوفر لديها من مقومات كمدخلات للحصول على أفضل عائد ممكن.

ويدير الإنسان المقومات من خلال عدة عمليات متشابكة ومتداخلة تحوى عدة نظم وهى: النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والتعليمية التى تحدد طبيعة التفاعل بين المدخلات المتوفرة وهى المواد والطاقة والناس والحوومات.

وتنتج المشكلات دائماً من مدى قدرة الإنسان فى الحياة بصفة عامة، وفى إدارة المنظمات بصفة خاصة على إستخدام النظم الموجودة والتى يشارك أو لم يشارك فى صنعها فى مزج وتفاعل المدخلات المتوفرة لديه فى المنظمة للحصول على النتائج والمخرجات المناسبة، وهى غالباً أيضاً تنحصر فى السلع والخدمات بالإضافة إلى السلوك.

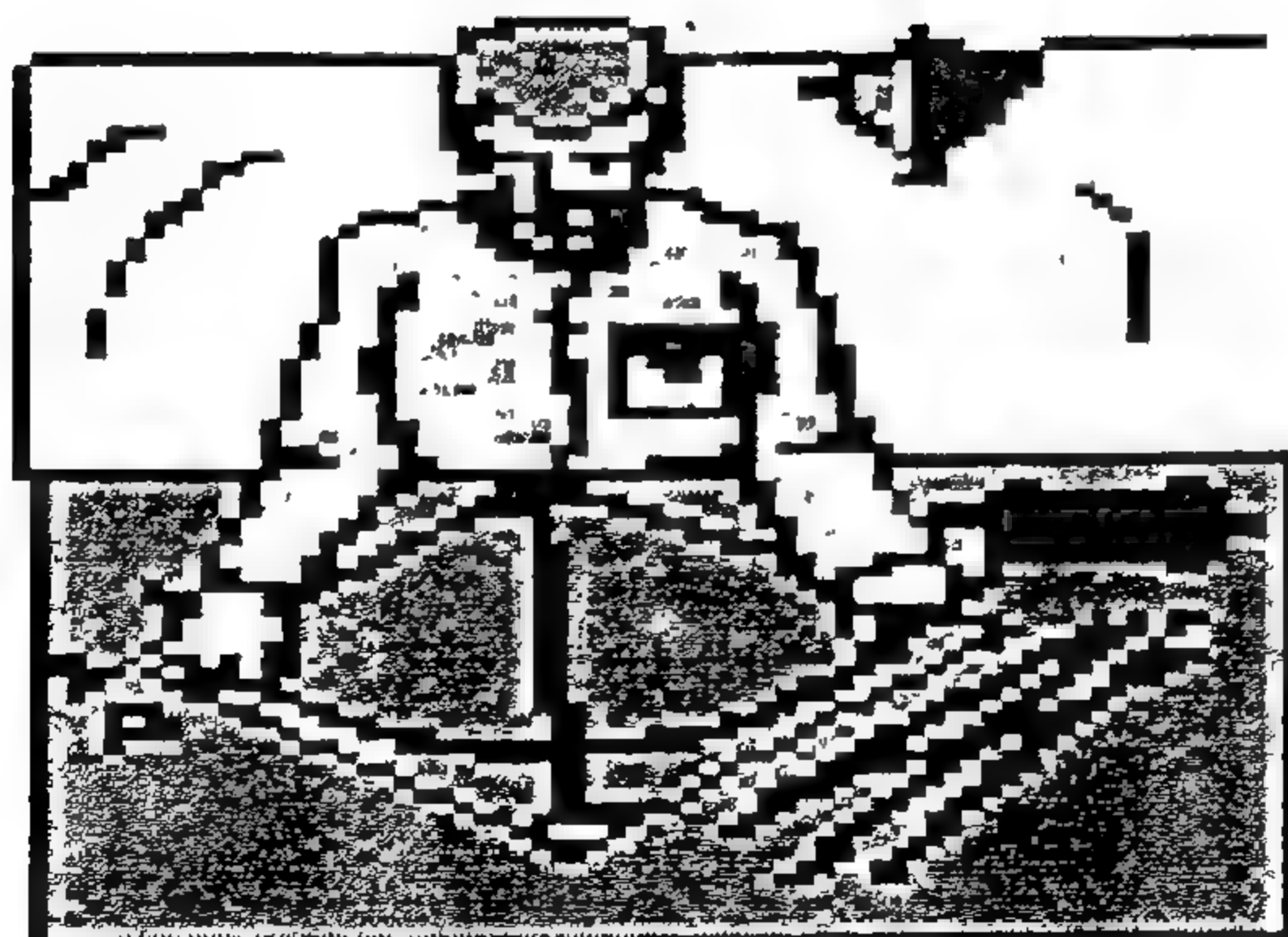




**وبينظم مما سبق أن المشكلات ناتج متوقع من جهود الإنسان المستمرة لاستثمار المكونات الطبيعية، ولكن لأن ذلك يتم في ظل نظم إقتصادية وسياسية وإجتماعية تحكم المجتمع، وبالتالي المنظمات العاملة فيه؛ فإن ذلك يعتبر مصدراً للعديد من المشكلات.**

**ولذلك فإن المشكلة قد تنشأ من النظم بينها أو من خلال علاقة النظم ببعضها، أو علاقة المقومات المتوفرة والتي تعمل كمدخلات لهذه النظم.**

**وتظهر المشكلات غالباً في الناتج النهائي أو المخرجات في السلوك أو السلع أو الخدمات أو البيئة نفسها.**





الفصل الثانى  
الأساليب الفعالة  
لحل المشكلات

**Effective methods  
For problem solving**



## **الفصل الثانى**

### **الأساليب الفعالة**

### **لحل المشكلات**

**أولاً... الأساليب التقليدية لحل المشكلات :**

1. الهروب من المشكلة.
2. الرؤية الخاطئة للأمور.
3. إستخدام السياسات التقليدية.

**ثانياً... الإبداع والابتكار فى حل المشكلات:**

1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة.
2. أبعاد عملية الإبداع والابتكار فى حل المشكلات.
3. العقلية الإبداعية فى حل المشكلات.
4. التصور والتخيل.
5. الابتكار وإتخاذ القرارات.



## أولاً... الأساليب التقليدية لحل المشكلات :

### Traditional methods for problem solving

#### 1. الهروب من المشكلة

لماذا يتجه الناس غالباً إلى الحلول والإصلاحات الأسهل، ولماذا يهربون من مواجهة المشكلة الأساسية ؟

إننا عندما نواجه بواقع صعب، فالحلول السهلة تخفف فقط من الأعراض وتترك المشكلة الأساسية باقية كما هي، وغالباً ما تزول الأعراض بشكل مؤقت ويتناسى أو يتجاهل الناس المشكلة الأساسية فتزداد الأمور تعقيداً ويفقد النظام القدرة على حل المشكلة.

إننا غالباً ما نهرب من مواجهة المشكلة الأساسية لأنها إما أن تكون غامضة، أو لأن المواجهة الحقيقية لها قد تكون مكلفة ولذلك عليك أن :

« تكون حذراً من الحلول المؤقتة أو السهلة التي تعالج الأعراض والظواهر، وليس الأسباب الرئيسية لأنها تعمل على المدى القصير، وسوف تعود إليك المشكلة أكبر حجماً وتأثيراً على المدى البعيد وتمثل ضغطاً أكبر عليك.

« تكون حذراً من التبسيط والتخفيف عن طريق التأجيل أو نقل العبء إلى الآخرين أو الهروب من المسؤولية، حيث أن ذلك يعني أن توالد قوى أخرى لم تكن موجودة من قبل ولكنها سوف تتمثل قوى دفع مضادة إضافية تصعب من مهمتك مستقبلاً، ويطلق

عليها القوى الناتجة من ديناميكيات التجنب والتي يكون نتيجتها المزيد من عدم القدرة على الإعتماد على النفس وتزايد الإعتماد على الغير والتواكل وإدمان التكاسل والهروب.

« تكون حذراً من الآثار التي يمكن أن تصعب البناء الداخلي للعلاقات بين فريق العمل حيث تؤدي المواجهة السطحية للأمور إلى تقويض الروح التنافسية وقتل روح المبادأة والطموح والرضا بالحد الأدنى.

**الهروب إلى الطريق السهل في مواجهة المشكلات في منظمات الأعمال** مثل من يتعاطى بعض المواد المخدرة التي تساعد على نسيان التوتر والآلام ويخفف من أعراض المشكلة لفترة محدودة، ولكنه بكل تأكيد سوف يعاني في النهاية من الفشل في إتخاذ موقف يؤدي لزيادة حجم العمل، وسوف يزداد وينمو هذا الفشل حيث تحاصرنا متطلبات لا نستطيع قدراتنا الحالية مواجهتها، ولا يصبح أمامنا إلا الهروب مرة أخرى وهكذا حتى نصل إلى درجة الإدمان المدمر.

### **ماذا نفعل ؟**

يتطلب التعامل مع المشكلات و المستجدات في منظمات الأعمال تكوين مزيج متناسق من الجهود الساعية إلى :  
**الجهود المبذولة في إتجاه المعالجة الجذرية للأمور.** وأضعاف الإستجابات الوظيفية.



**والأمر يتطلب تزكية النظرة البعيدة المدى من خلال عمليات التوجيه والإرشاد الذي يساعد العاملين في المنظمة على الشعور بالروية المشتركة.**

**وترتبط الحلول قصيرة المدى دائماً بالأوضاع التقليدية أو السلوكيات الحالية؛ أما الحلول بعيدة المدى فهي في حاجة إلى الابتكار والتطور والانتقال تدريجياً إلى السلوكيات الجديدة، ومع أن الحلول المسكنة تبدو في ظاهرها جيدة؛ إلا أنها على المدى البعيد سوف تكون مدمرة لأنها سوف تنهار أمام المشكلات المستحدثة والتي لم نتعود على التعامل معها. لأن المديرين الذين يعتمدون على مهاراتهم التقليدية في إرضاء جميع الأطراف ويرفعون شعار {اترك المركب تسير}، قد تنفعهم خبرتهم بعض الوقت في إدارة النشاط في منظمات الأعمال ولكنهم لا يستطيعون الإستمرار في ذلك.**

**وإذا كانت الظروف قد تفرض في بعض الأحيان إستخدام بعض الحلول المؤقتة أو المسكنة؛ إلا أنه يجب أن يكون ذلك واضحاً لأصحاب القرار حيث تكون هناك إستراتيجية أخرى مكملة تقوم على أساس الحلول الجذرية.**

**وهناك دلالات أو مؤشرات توضح لنا أن هناك حاجة لإستخدام إستراتيجية الحلول الجذرية للأمور ونبدأ الطرق التقليدية المستخدمة للحلول الشكلية أو المظهرية وهي :**

- ◀ **الإزدیاد المستمر للمشكلات.**
- ◀ **ظهور بؤابر ندهور النظام.**
- ◀ **الشعور المتزايد بعجز المديرين.**

وعندما يتحدث أصحاب القرار والرؤساء والمرءوسون على أنهم ضحايا النظام ويحاولون تبرئة أنفسهم؛ فإن هذا يعنى أن النظام في مراحله الأخيرة.

## 2. الرؤية الخاطئة للأمور:

كيف تنظر إلى الأمور الإدارية من حولك؟ وكيف تدرك الأحداث ونفسرها؟ ...

الإجابة عن هذه الأسئلة هي الجوهر الرئيسي لفكرة النظم، فالكثير من المديرين والمشرفين يسجنون أنفسهم داخل بناء من النظام الخاص بهم، وينظرون إلى كل ما يدور حولهم من خلال وهم مكبلين بقيود القوى التي تتحكم فيهم. وبداية الرؤية الصحيحة والإدراك السليم للأمور يبدأ من قدرة الإنسان على تحرير نفسه من القوى المسيطرة عليه.

وليس من المستغرب أن تتكرر المشكلات الإدارية مرات عديدة في الحياة الإدارية وهي شائعة لدى المديرين؛ إلا أن التعامل معها يختلف في كل مرة عن الأخرى، والسبب الرئيسي في ذلك هو دقة إدراكنا للأمور حيث من الصعب أن تتساوى القوة المحركة أو الدافعة في اتجاه النمو الإيجابي أو السلبي للأمور.

ومن هنا تظهر المعالجات الإدارية المختلفة للأمور وليس هناك مجال للمقارنة بين الأفضل فيها حيث أن كل معالجة مرتبطة بشخصية القائم بها أولاً ثم مدى ارتباط وعمق رؤيته للنظام.



**والفرق بين الرؤية الصحيحة والرؤية الخاطئة من منظور النظم هو**  
أننا لا نسعى لحل المشكلات بطريقة معينة، لأن ذلك وإن كان قد  
يؤدي فعلاً إلى حل المشكلة ولكنه لن يغير التفكير الذي أدى  
إلى المشكلة.

**وعندما تسعى منظمات الأعمال إلى تدعيم عمليات تحديث ونقل**  
الخبرة، فعلى أن نُكسب القائمين عليها والعاملين فيها مهارات  
التفكير في ضوء النظام الصحيح، ويكون هذا التفكير نشطاً وبصفة  
يومية بحيث تكون لديهم القدرة على خلق واقعهم وتشكيله.

**إن الرؤية الصحيحة والإدراك السليم للأحداث داخل النظام لا يمكن**  
أن يحدثنا بدون أن نقوم بصياغة وإصلاح طرق إستيعابنا وإدراكنا  
للأمور، بحيث تزيد من قدرتها بشكل مستمر على الرؤية الأوسع  
والأشمل للأجزاء والعلاقات.

**ولقد ظهرت مشكلات التخصص وكثرت المعلومات مع التطورات**  
العلمية الحديثة؛ وخلقت العديد من المشكلات ولكن امتلاكنا لمهارات  
التعامل مع التخصصات المختلفة وتصنيف المعلومات سوف يمنحنا  
القدرة على العمل من خلال مفهوم وحدة المعلومات كأساس للعمل  
في كل المجالات الإدارية.

**والإدارة الصحيحة لعمليات النمو في المنظمة سوف تسعى من**  
خلال قدرتها على الرؤية والإدراك السليم و العميق للأمور أن تحدد

مجالات الدفع القوية في اتجاه النمو أو في الإتجاه العكسي،  
والمساحات التي تتطلب التغيير.

### **قيادة عمليات النمو .**

هل كل ما نقوم به بنوايا طيبة في العمل يعتبر ضمن قوى الدفع  
المطلوبة لتحقيق النمو المطلوب ؟

وهل هناك آثار جانبية يمكن أن تحدث نتيجة لإستمرار قوى الدفع في  
اتجاه النمو وتقلل من درجة النجاح أو تؤدي لنتائج عكسية عند  
زيادة تأثيرها ؟

وهل وظيفة القائد أن يدير عمليات النمو بحيث يبدو دائماً دافعاً لها  
للأمام؟ أم أنه يركز على إزالة عوائق النمو، والتي يمكن أن تجعل  
النمو متعثراً ؟

لا نركز فقط على دفع عجلة النمو ، ولكن عليك أن تعمل على إزالة  
العوامل التي تعوق النمو. تعرف على العوائق و تفهم المواقف التي  
يتأثر فيها النمو.

ما هي الأسباب التي تقف وراء النمو المستمر الذي يتبعه التوقف  
الفجائي، سواء للمنظمة أو للمجموعات أو حتى للأفراد ؟ وهل يعني  
تعددي حدود قوى الدفع المطلوبة أن يكون هناك تأثير سلبي  
على النمو، فكلنا نحاول أن نزيد من ساعات عملنا وبذل المزيد من  
الجهد من أجل الحصول على عائد أفضل، ولكن هل نصل إلى  
النجاح المطلوب بالفعل ؟



**إن حسن النية والمقصد وحدهما غير كافيين ولكن العملية ترتبط بالحصول على قوى الدفع المناسبة للقدرات الحقيقية للقوى البشرية في النظام وعدم الاكتفاء بإطلاق القوى والطاقات المتوفرة بل والكامنة، ولكن يجب أيضاً أن يوجه جزء للتعامل بسرعة وبصورة مستمرة مع العوائق التي تنشأ نتيجة للتقدم الأولي الحادث دون إعطاء الفرصة لهذه العوائق أن تنمو وتتحول إلى عثرات و موانع.**

**والتفكير التنظيمي يسعى لأن يكسب المديرين والعاملين في المنظمات المختلفة المناعة الضرورية لعدم الوقوع في غرام أسلوب معين للرؤية والإدراك ثم يصعب عليهم أن يتخلوا عنه لأن الزواج قد حدث وجاءت النتيجة أكثر صعوبة حيث أثمر الزواج عن أبناء ضعفاء يكبرون في ظل بنیان ضعيف، يتحولون من خلاله إلى عثرات وعقبات في طريق حل المشكلة.**

### **3. إستخدام السياسات التقليدية:**

#### **ما هي السياسات التقليدية ؟**

**تنشأ في المنظمات التقليدية سياسات عاشت ومازالت تعيش معها لفترة طويلة، واعتمدت هذه السياسات في جوهرها على سوء إستخدام الحقيقة وتجاهل الأفكار الجديدة. ويكون مفهوم القوة في مثل هذه المنظمات هي القوة الاستبدادية، حيث تتحكم السلطة في الآخرين وينتج عنها نظام دائم من التسلط.**

**وفي مثل هذه المنظمات فإن الأفراد العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم يشعرون بعدم قدرتهم على عمل شيء.**

وفي مثل هذه المنظمات يكون بعض الأفراد الذين يعيشون في مثل هذه الأوضاع الإدارية السيئة، حيث ينشطون في هذا المناخ الفاسد حيث يحققون أنواعاً مختلفة من المكاسب. وتنمو المصالح الذاتية في مثل هذا المناخ وتتعمق جذورها حتى تكون هي الفيصل والحكم في النهاية لكل فكرة أو قرار، ويؤدي ذلك إلى التباهي والتفاخر بالإنجازات مهما كانت غير مؤثرة بل إن المشكلات تتحول إلى شعارات للتحدي حتى لا تكون هناك فرصة لمناقشتها أو التعامل معها. ونغيبير مثل هذه الأوضاع لابد أن يبدأ من خلق قوى تستطيع أن تتحدى القبضة الحديدية للنظام التقليدي حيث إن مقاومة النظام الاستبدادي في الإدارة ليس عملاً سهلاً.

**وما زلنا نفتقر إلى قوى سحرية تستطيع أن تؤثر في تغيير السياسات التقليدية المتبعة نضيفها إلى السعي نحو خلق الرؤية المشتركة لدى العاملين، لأن ذلك هو الطريق الوحيد الذي يمكن أن يحفز الناس للتفكير بعيداً عن المصالح الشخصية ولو بمساعدة قصيرة.**

**وهذا يتطلب منا السعي إلى تهيئة مناخ جديد، يقوم على القيم والمبادئ الجديدة، ومن الطبيعي ألا نطلب حدوث ذلك مرة واحدة أو في فترة وجيزة، ولكن يتطلب الأمر أن تكون خطواتنا محسوبة وبالتدرج حيث يجب إرساء قواعد التحدث بصراحة وبأمانة أولاً عند تناول الموضوعات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بنشاط المجموعة في الإدارة أو القسم أو المنظمة التي نعمل فيها وبصفة خاصة**



تجاه المشكلات. وعندما ننجم في إدخال الاتجاهات الجديدة في التحدث والاتصال وهي الصراحة والأمانة سوف يكون ذلك دافعاً لظهور قوى كانت ترغب في ذلك ولكنها كانت تنتظر الظروف المناسبة، وهذه القوى سوف تكون بمثابة التحدي المستمر للأفكار، وهذا بمثابة انفتاح للأفراد على اتجاهات جديدة وهي البدايات الصحيحة والعلاج الفعال للسياسات التقليدية لحل المشكلات.

### **الرؤية المشتركة والقضاء على المصالح الذاتية.**

هناك رأيان متصارعان حول التأثير في الناس .

**الأول - وهو الأكثر انتشاراً وشيوعاً -** وهو أن الناس تبحث عن

مصالحها الذاتية، ويرفض الرأي الثاني ذلك، حيث إنه يفترض أنه بغض النظر عن المصلحة الذاتية؛ إلا أن الناس ترغب بصدق نحو بناء شيء هام، وهم يرغبون في عمل ذلك مع الآخرين، فالتناس لديها إحساس فطري بالهدف والفرص، وعندما يفكرون ويتأملون فسوف يكتشفون أبعاداً كثيرة لم تشملها رؤيتهم من قبل، ويعني هذا أن رؤيتهم الشخصية يمكن أن تنشأ من داخلهم، ولكنها من الممكن أيضاً أن تتخطى المصالح الشخصية، ويكون ذلك منطلقاً فعلاً لحل مشكلاتهم. وعندما يكون لدى المنظمات السياسات البديلة التي ترعى الرؤية المشتركة؛ فإن ذلك سوف يدفع العاملين فيها للتعبير بشكل أكبر وبحرية - عن أحلامهم ويكون ذلك مصدراً لتولد الشعور بالثقة والطموحات، والسعى نحو الحلول الابتكارية للمشكلات التي تصادفهم.

## الروح الإنفتاحية .

هل يمكن أن تكون آراؤنا وأفكارنا صحيحة بدرجة مطلقة، مع العلم بأنه لا يوجد شيء مطلق في الحياة إلا وجود الخالق سبحانه وتعالى؛ إلا أن شعورنا باليقين يدمر روح الإنفتاح عند الفرد على آراء وأفكار الآخرين لدينا. ويؤدي هذا الشعور للأسف إلى القضاء على قدرة عقولنا على إصدار الأسئلة والاستفسارات لمعتقداتنا.

وفي مجال سيادة الفكر التنظيمي على المنظمة، يجب أن ندرك أنه لا توجد إجابة صحيحة ومطلقة، وأن ندرك أيضاً أن جذور التسلط مزروعة في داخلنا، فقد تربينا على السلطة الأبوية التي لا تخطئ أبداً في المنزل وسلطة المدير والمدرس التي لا تخطئ وهذا ما سوف تجده في المنظمة عند التعامل مع المدير. وسوف نجد دائماً أن مَنْ لديه السلطة لديه الأجوبة وكل الحلول للمشكلات. وذلك هو بداية تسرب أمراض الضعف التنظيمي في المنظمة، لأن ذلك التفكير يعني تنصلنا من المسؤولية والتشكيك الدائم في قدرتنا وقدرة المنظمة.

ولابد أن نستخدم برامج التفكير الحديثة نزرع في عقولنا وعقول العاملين أنه لا يوجد شيء اسمه الحل النهائي، فحتى ما نصل إليه ويكون مناسباً ما زال هناك ما هو أفضل منه، وهذا هو الطريق للإبداع، ويجب أيضاً أن نكون على يقين بأن الحياة دائرة تتحول عناصرها ومكوناتها وتؤثر في بعضها ومن الخطأ أن ينحاز أي فرد منا إلى الجزء الذي يتخصص فيه على أنه هو الأهم والأكثر تأثيراً ويتناسى بقية الأجزاء.



**والروح الإنفتاجية في المنظمة** تجعلنا نرى الحياة بشكل كلي وليس كل جزء بمفرده، والمشكلات لا تأتي من الأجزاء فقط، ولكن ربما تأتي من التعقيدات الديناميكية التي تربط بين الأجزاء. وإذا كانت هناك بعض الأسئلة، فيمكن أن تكون لها إجابات شبه ثابتة وتقل درجات الاختلاف حولها وهي غالباً التي تتعلق بالأجزاء، أما الأسئلة التي تتعلق بالعلاقات فسوف تكون درجة الاختلاف حولها أكبر، وأفضل تعامل معها هو الإنفتاح.

**والإنفتاح على الآخرين** ليس مجرد صفة شخصية، ولكنها مجموعة من المهارات والممارسات، وهي عملية مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد وليس بصفاتهم الشخصية، ولذلك فإنها لا تتحقق إلا عندما تتواجد مجموعة من الأفراد ترغب في مشاركة أفكارها وتفاعلهما، بحيث يتأثرون ببعضهم البعض حتى يصلوا إلى عمق التفاهم الذي لا يمكن الوصول إليه بطريقة أخرى.

**وإذا كنا نؤكد على أن الإنفتاح على الآخرين هو خاصية علاقات** فإن بناء العلاقات القائمة على الإنفتاح يكون ذا نتائج متميزة، حيث أنها قائمة على التعلم واكتساب الخبرات المتطورة، لأن الإنفتاح الداخلي بين الجماعات لا يعلمهم المهارات التي يحتاجونها فقط ولكنه يصبح نموذجاً للآخرين.

**والدوافع دائماً وراء الإنتاجية** في عالم الأعمال هي توافر النوايا الطيبة والإلتزام غير المشروط لدى أعضاء الفريق الواحد، والسعي لتكملة نواقص الآخرين.

## ثانياً...الإبداع والابتكار فى حل المشكلات :

### Innovation & creativity in problem solving

#### 1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة:

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك. ويصنع الابتكار والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك وداخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعاني من أية مشاكل. والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار البعض على التعامل مع الابتكار على أنه عملية إختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة، ويجدون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

**فالابتكار لا يسعى إلى الناس ولكن الأفراد هم الذين يسعون إليه،** بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مقاومة منها للأفكار الابتكارية والإبداع. فلا تتوقع أن الابتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها مستقبلك، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.



## 2. أبعاد عملية الإبداع في حل المشكلات

ترتبط أبعاد العملية الإبداعية بمضمون أو تعريف كلمة الإبداع، ومع وجود تفسيرات وتعريفات مختلفة؛ إلا أنها كلها تتفق في أن الإبداع يعنى .. \* عملية تحقق نتائج متميزة.

\* القدرة على إنتاج شيء جديد.

\* القدرة على تقديم الحلول المبتكرة.

الإبداع عبارة عن العملية الشاملة للعوامل الذاتية للفرد والتي ترتبط بموضوع أو مشكلة وتعمل على الوصول إلى شكل نهائي أكثر تطوراً في نظر الفرد والمجتمع. ويمكن القول أيضاً :-

الإبداع هو العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات أو الأفكار والمناهج المكونة لأية مشكلة، وناتج العملية الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع.

ولا شك أن الحكم على أصالة وجدية الإبداع يجب أن يرتبط بالمشكلات القائمة وتقديم إنتاج متميز في النهاية. ولكن الاستسلام لهذا المعنى بصورة مطلقة يعني رفض بعض المساهمات الإبداعية من الأفراد كحلقة وسطى أو عنصر بادئ تستطيع أن تنمو عليه أفكار أخرى كاملة؛ فالإبداع الإنساني شيء حي، ويعني ذلك أن الفكرة الابتكارية التي تخرج من العقل البشري تحمل معها الحياة وليس الجمود. ويجب أن تعطى للفكرة الحية الفرصة كي تنمو وتخرج إلى بيئة مناسبة بين أفكار الآخرين تبحث عن الفكرة التي تتناسب معها والتي تستطيع أن تكلمها. وفي هذه الحالة يتم التزاوج

الشرعي بين الأفكار، وناتج هذا التزاوج إذا كان أصيلاً وجاداً فسوف يؤدي إلى توالد أفكار أخرى جديدة وهكذا.

**ويبقى أن تكون هناك البيئة الشرعية والمناسبة التي تتيح للأفكار أن تلتقي فيها حتى يتم التزاوج بين الأفكار المناسبة، ويجب أن تتوفر في هذه البيئات، القيادات والمسئولون وصانعو القرارات والذين يقومون بدور المسئولين عن كتابة وتوثيق عقود التزاوج. ويكون من بين مساعديهم في البنيان والمناخ التنظيمي أو الاجتماعي من يعملون على مساعدة الأفكار المتزاوجة الجديدة أن تسرع بإنتاج أفكاراً وليدة حتى تحيطها بالرعاية والنمو، وهكذا تضمن هذه القيادات أن التطور سوف يكون عملية مستمرة دائماً. ونظّم المشكلات عندما لا يدرك القائمون على الأمور حقيقة دورهم نحو الأفكار الابتكارية، فالأفكار التي يبدونها المبتكرون لن تتوقف. وإذا كان هناك من يستطيع التقليل منها فهو لن يستطيع إيقاف تدفقها.**

**وسوف تبحث هذه الأفكار عن التزاوج في بيئات رسمية وشرعية، فإذا لم تجد هذه البيئات فإنها سوف تتزاوج بصورة غير شرعية في الخفاء حيث تتحول من وظيفة البناء والنمو إلى وظيفة الصراع والتدمير. ويظهر ذلك في انتشار الشائعات والتحايل على تنفيذ القرارات واللامبالاة وكثرة الشكوى والمظهرية في الأداء وعدم تحمل المسئوليات والاعتماد على المدير في تنفيذ كل الأمور. ومن الخطأ أن يكون تركيزنا في فهم الإبداع على أنه مصدر الجديد فقط، ولكنه قد يقوم بإنشاء تكوين جديد للمشكلة، أو إعادة ترتيب عناصرها.**



### 3. العقلية الإبداعية في حل المشكلات

- من المهم أن تعرف ما هو الإبداع ؟
  - وكيف يساعدك الابتكار على أن تكون أكثر القادة تأثيراً ؟
  - كيف تستطيع أن تحفز الناس نحو الإبداع ؟
- لا يوجد شخص طبيعي يريد لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهرة أو لا تحقق تقدماً، وبما أنك تملك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الابتكار والإبداع؛ فعليك أن تضع نصب عينيك أن الهدف هو أن تكون مميزاً في معرفة وإدراك طاقاتك الكامنة وطاقات من تقودهم. لا نشعر أبداً بأنك شخص غير مبدع، فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الابتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع.

الشخص المبدع إنسان يحب الإستطلاع والبحث والإستفسار والاقتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات. إنه لا يشعر بالقناعة والرضا أمام ما يحدث أو البدائل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الرقص في المساحات الضيقة؛ إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. وتستطيع أن تقلل القدرات الابتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس ماذا يفعلون وكيف يفعلون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون ببدائل جديدة ولعدة مرات.

بعض الناس يخنقون قدراتهم الإبداعية ، وذلك من خلال الاختفاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال مليء بهؤلاء الذين يخنقون قدراتهم، وبغض النظر عن الأسباب هؤلاء يعتقدون أن البديل

المستقبلي لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى النقيض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون أن الحاضر مهما كان مناسباً؛ إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل ولذلك فهم لا يخافون المجهول بل يقبلون عليه ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول.

**وعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر مألوف ومريح، فسيستمر اندفاع هؤلاء المبدعين قدماً إلى ما هو غير معروف وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إشراقاً.**

والقائد المبدع هو الذي يشجع الإبداع ويعطى اهتماماً للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون، فهؤلاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها وبمدى صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.

**فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة. فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها، أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً عتيقة ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة، لأن العون والتشجيع لا يخنق ولا يعوق الدافع الإبداعي.**

**ولا يرتبط المبدعون برباط كاثوليكي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يعبدون أصناماً لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يميلون إلى التثبيت بالماضي أو الأفكار التي كانت متميزة وناجحة سابقاً. والمبدعون يحطمون كل شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، وليس معنى ذلك أنهم لا يستفيدون من الماضي، ولكن**

تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشفغ نحو المستقبل،  
ويكونون أكثر سعادة عندما تتاح لهم الفرصة للتحرك نحو  
أشياء جديدة.

**ويقول أحد الحكماء: " أحياناً تأتي أفضل الأفكار من هؤلاء الحمقى  
المندفعين، في حين يمتلك الفجل الحكماء "**

**عليك ألا تشجع من يعملون معك أن يكونوا ملائكة يملكهم الخجل**  
في الوقت الذي يتطلب الإبداع، فهناك أوقات تحتاج إلى تصرفاتهم  
الملائكية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما الحمقى فهم  
أناس طبيعيون سمح لهم أن يكونوا غير تقليدين عندما تطلب الوقت  
ذلك، فالمبدعون من الضروري وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل  
وبالبحث عن كل ما هو جديد.

#### **4. النصور والتخيل:**

**وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنويع**  
**والتلقائية في توليد الأفكار.** ولا يعترف الشخص المبدع ذو المقدرة  
على التخيل بالحواجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه  
منها أثناء معاشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة  
بعضها يبدو مستحيلًا أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل  
المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة  
مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

**والتخيل دائماً يستحضر مواقف لم تحدث قبل ويتوقع نتائجها، وهو**  
**حاسة أو صفة هامة للمبدع فهي تنقله إلى قمة التفاعل الفكري بين**  
**قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما**  
**ينطلق منه. وكلما كان الإتجاه يميل إلى الهروب من قمة المستحيل**



كلما كان الإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كلما كان هامشياً ومؤقتاً.

### التخيل أهم من المعرفة ( أيشتين )

#### 5. الابتكار واتخاذ القرارات :

لو أن اتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ ، لكان الأمر سهلاً، ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ، ولكنها تنطلق من المقارنة بين الأحسن والأفضل أو الجيد والأجود. ويعني ذلك أن الإدارة المبتكرة تسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المخدرة أو المسكنة؛ بل إنها تسعى إلى تركيب أجهزة إنذار مبكر لتساعدها في احتواء المشكلات قبل نموها.

وليست وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، بل والقرارات الناجحة فقط، ولكن وظيفته أيضاً أن يدرك أن قرارات أمس ليست بالضرورة أن تكون صالحة لليوم أو للغد، ويجب عليه ألا يحتفظ ويحتفل كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه معتمداً على إدمان هذه القرارات وإستخدامها بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

#### فالقرار يحتاج إلى الابتكار وليس الإدمان

يعيش المدير بين عوامل متداخلة تؤثر فيه عند إتخاذ القرار وهي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والعقائدية والفكرية. ويجب أن يكون ابتكاره نابعاً من تنظيم العوامل الفكرية للسيطرة على العناصر الأخرى وتحقيق التوازن المطلوب. ويوفض التفكير الابتكاري في إتخاذ القرارات القواعد الجامدة في تجاه المواقف والمشكلات تبعاً

لترتيب وصولها إلينا أو إستخدام جداول الأنشطة التابعة والمتكررة للحاضر أو المستقبل.

**والمبتكرون في إتخاذ القرارات** من المديرين هم أولئك الذين يعملون دائماً على ترتيب الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة القرارات ذات الأثر القريب والبعيد المدى، ويعتمدون أن يتخذوا نوعين من القرارات. إنهم يتخذون قراراتهم تجاه المشكلات اليومية طبقاً لأثرها وأهميتها، ويمكنهم من أجل تحقيق ذلك توفير قاعدة من البيانات المخزونة التي تسهل مهمتهم في إتخاذ القرار. وصناعة خريطة الأداء الصحيحة تسهل إتخاذ القرارات الصحيحة، وتصميم هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة الطويلة، ولكنها تحتاج إلى الابتكار، فالخرائط القديمة في منطقة تغيرت معالمها تماماً لن يجدى بل سيجعلك تائهاً وحائراً ومستهلكاً للكثير من الوقت والجهد.

**ولا ينتظر المدير المبتكر الآخريين** كي يمدوه بخريطة عمله، ولكنه يقوم بنفسه بإعداد الخريطة من خلال قدرته على الملاحظة وترتيب الأولويات وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف القريبة والبعيدة. ولا يقف كثيراً عند النقد الموجه إليه ولا يخشى سماع صفارات الإنذار، ولكنه ينتظرها ويبحث عنها، فهي وسائل تقييم ومراجعة للأداء في منتصف الطريق وتتيح له نوعاً من التغذية العكسية التي تمكنه من إتخاذ القرارات لتعديل أو تغيير المسار. فالمبتكر يحمل مشعلاً يضيء لنفسه به الطريق، ويعرفه طريقه الذي يقوده للأهداف، ولا يأخذ النقد أو التأييد كعقاب أو مكافأة، ولكنه يستفيد به في الانطلاق نحو مزيد من النجاح.



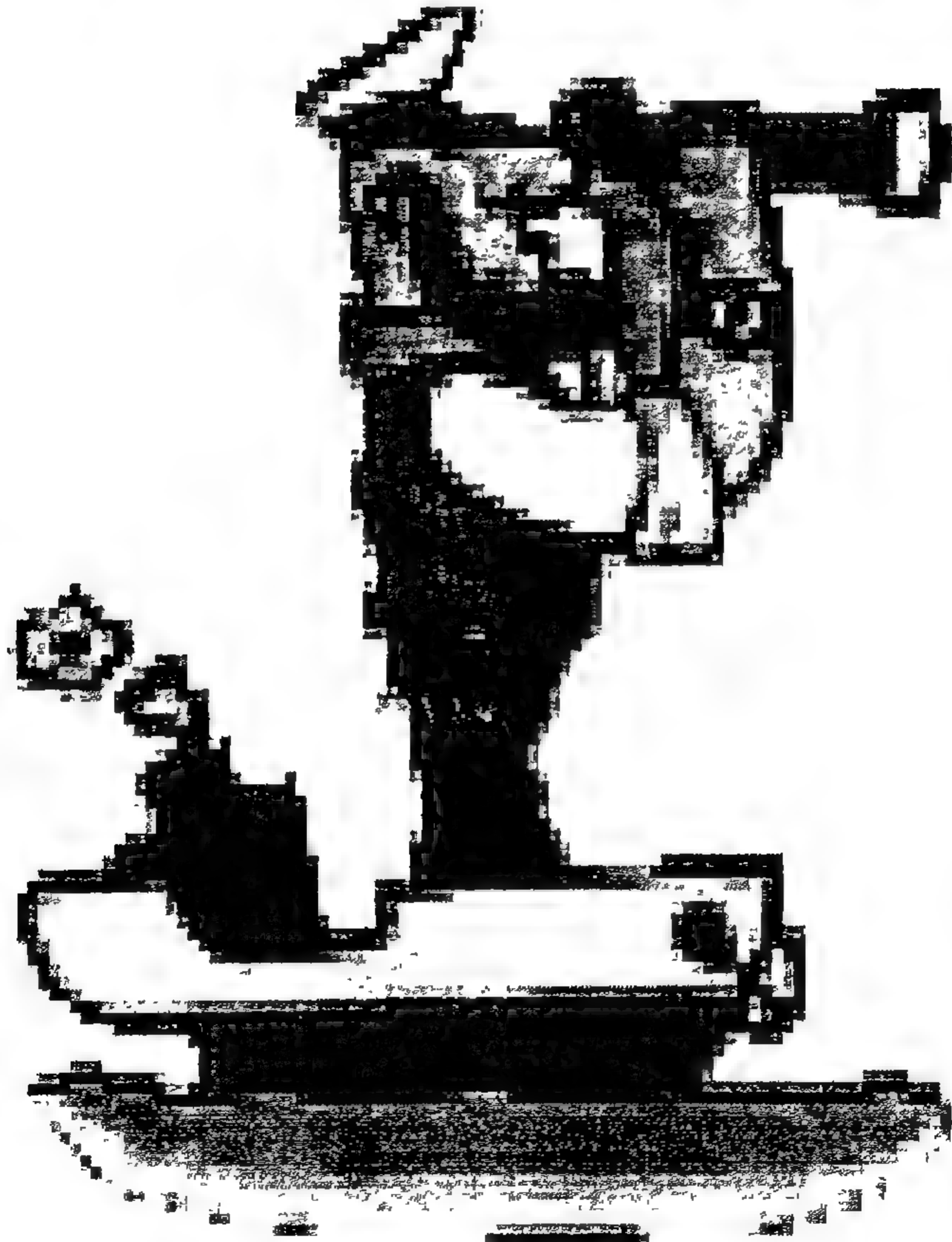


## الفصل الثالث

### الأسلوب العلمى

### فى حل المشكلات

## Scientific method In solving problems



## **الفصل الثالث**

### **الأسلوب العلمى**

### **فى حل المشكلات**

#### **تحليل المشكلة**

**أولاً**

1. تحديد سبب المشكلة.
2. تحديد إطار المشكلة.
3. تحديد العقبات المتوقعة.
4. الأثر الذى تتركه المشكلة.

#### **دراسة الحلول المناسبة**

**ثانياً**

1. الإتجاه المستخدم للتفكير فى الحلول.
2. أسلوب البحث عن حلول بديلة.
3. المفاضلة بين البدائل.

#### **البدائل والمفاضلة بينها.**

**ثالثاً**

#### **القرار المناسب والتنفيذ.**

**رابعاً**

## أولاً : تحليل المشكلة Problem analysis

يمثل التناول العلمى للمشكلة أولى ضمانات الوصول للحلول والقرارات الصحيحة والفعالة فى اتجاه حل المشكلة، أو على الأقل الوصول إلى الطريق الأكثر تناسباً من الطرق المختلفة المتاحة للوصول إلى الحل الأفضل والأمثل للمشكلة. والهدف من تحليل المشكلة هو التحديد الدقيق للمشكلة، لأن الفشل أو القصور فى التحديد سوف يعنى أننا نعمل فى الإتجاه الخاطئ، وأن الخطوات التالية سوف تكون غير ذات أثر ملموس فى تحسين الأوضاع. والعامل الأساسى فى التحديد الدقيق للمشكلة هو الإدراك الصحيح للعناصر المسببة للمشكلة وعدم الخلط بين أسباب المشكلة وظواهرها أو الآثار الناتجة عنها. فالهدف من التحليل هو الوصول للإدراك الصحيح، وهو الوسيلة التى يرتبط بها الفرد بالعناصر المكونة للموقف، وليس ذلك فحسب بل والعلاقات التى تربط بين تلك العناصر. وبرغم ثبوت العناصر الموضوعية للموقف المكون للمشكلة، إلا أنه غالباً ما يحدد الأفراد المشاركين فى الموقف الواحد نفس الموقف بصور مختلفة، أو أن نفس الفرد قد يدرك الموقف الواحد بصور مختلفة. ولذلك فإن تحديد أى مشكلة لا يتوقف على العوامل والعناصر والحقائق الموضوعية التى يشملها الموقف فقط، وإنما يتوقف على ما يراه الفرد الذى يقوم بتحليل وتحديد المشكلة طبقاً لخبراته ودوافعه وإحتياجاته وإهتماماته. وبالإضافة إلى الصعوبة السابقة التى تواجهنا عند التحديد الواضح للمشكلة



والتي تمثلت في اختلاف تفسير الوقائع لاختلاف الإطار الشخصى، هناك صعوبات أخرى مثل عدم توافر البيانات والمعلومات أو وجود خطأ فيها، أو كثرة البيانات مما يدعو إلى عدم التركيز. ويتوقف نجاحنا على تحديد المشكلة على الفصل بين العوامل الذاتية المرتبطة بالأفراد ذات الصلة بها والعوامل الموضوعية المرتبطة بالمشكلة نفسها.

#### 1. تحديد سبب المشكلة:

وتهدف عملية تحديد أسباب المشكلة الحقيقية إلى عدم الخلط بين الظواهر والآثار والمواقف الناتجة عن المشكلة وعن الأسباب الحقيقية، وتحديد الأسباب بدقة يعنى أن التعامل مع هذه الأسباب سوف يمثل الطريق الصحيح للتعامل مع المشكلة والقضاء عليها. ونحدد الأسباب الحقيقية للمشكلة يتطلب البحث عن إجابة للأسئلة التالية:-

- 1-1 من المسئول عن ظهور المشكلة (فرد - منظمة)؟
- 2-1 ما هي الأهداف التي يبغيها (الفرد - المنظمة)؟
- 3-1 لماذا نستجيب الأطراف الأخر للمشكلة (المستهدفة)؟
- 4-1 ما هي الضغوط التي تمارس على أطراف المشكلة؟
- 5-1 ما هي العوامل التي يشملها الموقف؟
- 6-1 ما مدى قوة تأثير العوامل المسببة للمشكلة؟
- 7-1 هل يمكن تعديل بعض أو كل العوامل

المسببة للمشكلة؟

## 2. تحديد إطار المشكلة:

يهدف تحديد إطار المشكلة إلى تحديد الحدود والأبعاد التي وصلت إليها المشكلة، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها من حيث تخصيص الموارد أو الجهد أو الوقت اللازم دون مبالغة أو تقليل من خطورتها. وتحديد إطار المشكلة يعنى التفكير فى العوامل التالية:-

- 1-2 هل يمثل الموقف تهديداً فقط أم فرصة أيضاً؟
- 2-2 ما هى طبيعة الموقف سواء أكان فرصة أم تهديداً؟
- 3-2 متى كانت بداية ظهور الموقف ؟
- 4-2 ما هى احتمالات استمرار الموقف ؟
- 5-2 من هم الأفراد أو الجماعات المتأثرة أو التى يمكن أن تتأثر بالموقف؟
- 6-2 ما هو الموقف المتوقع للمتأثرين بالموقف؟
- 7-2 هل سيؤدى تصرفهم الطبيعى إلى زيادة حدة المشكلة أم تخفيفها ؟

## 3. تحديد العقبات المتوقعة لتحديد إطار المشكلة

تمثل عملية تحليل المشكلة وتحديد إطارها مهمة ليست سهلة فى كل الأحوال، وربما يصبح ذلك ممكناً مع بعض المشكلات اليومية المباشرة بين طرفين، ولكن يزداد الأمر صعوبة كلما زاد عدد الأطراف المشاركة فى المشكلة، وكذلك العوامل المؤثرة عليها. ولذلك غالباً ما يطلب القائم بحل المشكلة مساعدة أو تعاون الآخرين معه، وسوف يؤدى مشاركة أطراف أخرى إلى ظهور بعض الصعاب

الأخرى التى يجب أن يراعيها القائم بالتعامل مع المشكلة، ويعمل على وضع أسس الوقاية أو المواجهة مع هذه الصعاب.

### 1-3 عدم توافر البيانات والمعلومات المطلوبة أو التأخير فى

إمداد المسئول بها... بحيث تصل إليه فى الوقت غير المناسب، مما يضطره إلى التعامل عشوائياً مع الموقف، ومن الضروري أن يكون هناك نظام ميسر للحصول على البيانات عند الحاجة إليها.

### 2-3 عدم صدق المعلومات... وهى المعلومات غير الكاملة أو

الناقصة أو التى لا تفيد الموقف، ويرجع ذلك غالباً إلى الخوف من توجيه اللوم أو الهروب من المسئولية. ويجب أن لا يأخذ المسئول المعلومات المقدمة له على أنها سليمة تماماً، ولكن عليه اختبار دقتها وصلاحياتها ببعض الأساليب والأدوات الإحصائية اليدوية أو الإلكترونية الممكنة.

### 3-3 التهويل والتقليل من الموقف... لا يستطيع الإنسان أن

يقدم المعلومات والحقائق للآخرين مجردة، ولكنه يقدمها من خلال اتجاهاته ووجهات نظره الشخصية التى تنعكس بشكل لا إرادى أو إرادى فى بعض الأحيان على ما يقدمه. ومن الضروري أن يقوم المسئول بفصل اتجاهات مصدر المعلومات وشخصيته عما يقدمه من بيانات أو معلومات حتى لا يقع ضحية للتهويل أو التقليل من الموقف.

### 4-3 أبعاد المشكلة... تحكم المشكلة فى بدايتها أو مراحل

نموها المختلفة عدة عناصر داخلية وخارجية أو إحداها،



ومن الخطأ التعامل مع المشكلة على أساس أن كل العناصر ذات الصلة بها ذات تأثير فيها، وهذا يعنى تكبير حجم المشكلة والتعامل مع بعض الجوانب التى لم تدخل ولا تؤثر فى المشكلة، مما يعنى أننا نزيد من أعباء وتأثير المشكلة بدلاً من حلها. ويجب تحديد الجوانب المختلفة التى تأثرت بالمشكلة أو تؤثر فيها، والعوامل ذات الصلة بها بدقة لكى يتم التعامل معها.

**5-3 عمق المشكلة ... قد يلجأ البعض نتيجة الخوف أو الثقافة** التى يحملها إلى الذهاب بالمشكلة إلى أبعاد صعبة ومعقدة، أو يفضل البحث دائماً فى العوامل البعيدة وأحياناً الخيالية. ويبدو ذلك فى محاولة إخفاء رهبة أو بعد خطير على المشكلة، وقد يكون ذلك بهدف إعطاء درجة عالية من الإهتمام أو بهدف التخويف والضغط على متخذ القرار. والوصول إلى عمق المشكلة الحقيقي عملية هامة ترتبط بشخصية المسئول عن حلها، وعليه ألا يفرق فى محيط عميق صنعه له الآخرون، وعليه فى الوقت نفسه أن يكون مستعداً للسباحة فى المياه العميقة إذا لزم الأمر.

**6-3 التطور التاريخى للمشكلة ... تمثل نشأة المشكلة** وتطورها وارتباطها بمشاكل سابقة أو حالة أهمية كبيرة للقائم بتحليل المشكلة، حيث أن ذلك يحدد العناصر والعوامل السابقة والخالية النشأة المسببة للمشكلة، ويساعد ذلك فى وضع التصورات المحتملة للتعامل مع المشكلة.

7-3 **التفصل من المشكلة ...أحد أساليب الهروب من المشكلة**  
هو التنصل منها، ومحاولة تحويلها إلى آخرين، وغالباً ما يؤدي مثل هذا السلوك إلى عرقلة الجهود المبذولة لحل المشكلة؛ حيث أن كل فرد لا يحاول تقديم المعلومات المطلوبة أو المقترحات الصحيحة لحل المشكلة، ولكنه يحاول إبعاد المسؤولية عن نفسه.

#### **4. الأثر الذي تتركه المشكلة**

- 1-4 ما هو التأثير المباشر للمشكلة؟
- 2-4 ما هو التأثير غير المباشر للمشكلة؟
- 3-4 ما هي نتيجة الفشل في حل المشكلة؟
- 4-4 ما هي الموارد البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟
- 5-4 ما هي الموارد غير البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟





## ثانياً ... دراسة الحلول المناسبة Solution study

تتطلب مرحلة البحث عن الحلول المناسبة التفهم والإدراك الصحيح للمشكلة كما أوضحنا في المرحلة السابقة أثناء تحليل المشكلة. ومن الضروري أن يكون الجهد المبذول في اتجاه اختبار الحل المناسب للمشكلة منطلقاً من الشعور بأهمية وجود حل للمشكلة من خلال التحرك من الموقف غير المرضي الذي سببته المشكلة إلى الموقف المناسب والملائم الذي يحقق الرضا السابق أو الرضا المطلوب في ضوء المتغيرات التي فرضتها المشكلة.

ويمثل التفكير الابتكاري وعدم التقيد بالنماذج الجاهزة السابقة في التفكير المدخل الصحيح للتفكير في حل المشكلات، على أساس أن يتم توجيه التفكير للتركيز على عناصر الموقف والعلاقات التي تجمع هذه العناصر في الطريق لتحقيق الهدف المطلوب. وطالما كانت خصائص الموقف الحالي والعناصر والأسباب الخاصة بالمشكلة والهدف المطلوب الوصول إليه واضحاً؛ فإن ذلك يعنى زيادة القدرة على استدعاء الحلول المناسبة لعلاج الموقف وإجتيازه.

ومع أن استخدام الابتكارات لتقديم الحلول الجديدة عملية هامة، إلا أنه يجب أن يرتبط ذلك بالموازنة بين هذه الحلول وبين الآثار الناتجة عنها من حيث تحقيق الهدف المطلوب.

وعملية الموازنة بين الحلول المقترحة والآثار الناتجة عنها تتطلب استخدام معايير لتقييم الحلول المقدمة وترتيبها في صورة بدائل متعددة. وغالباً ما تركز هذه المعايير على عدة عناصر وهي:-

● التكلفة والجهد والعائد.

● الموارد المتاحة.

● الآثار الجانبية.

وليس معنى البحث عن حلول بديلة هو المفاضلة بين عدد كبير من البدائل، ولكن يفضل دائماً أن يكون هناك أكثر من بديل، بدلاً من التركيز على البديل الأول وإهمال البدائل الأخرى حتى لو كان هذا البديل الأول مناسباً. ويجب ألا يكون هناك تمادٍ في جمع بعض المقترحات غير المفيدة. ولكن كيف يتم تجميع الحلول البديلة واختيار المناسب منها؟

### 1. الاتجاه المستخدم في التفكير في الحلول:

✓ هل يوفر هذا الاتجاه الأهمية الكافية التي تتناسب مع

طبيعة الموقف - والهدف المطلوب الوصول إليه؟

✓ هل يوفر هذا الاتجاه الإهتمام بالعوامل المختلفة ذات

الصلة المباشرة وغير المباشرة بالوقت؟

✓ هل يعطى هذا الاتجاه الأهمية للعلاقات بين العوامل

والعناصر المؤثرة في الموقف؟

### 2. أسلوب البحث عن حلول بديلة:

✿ هل هناك محددات للحلول قبل التفكير فيها؟

✿ كيفية الحصول على الحلول من الأطراف المختلفة؟

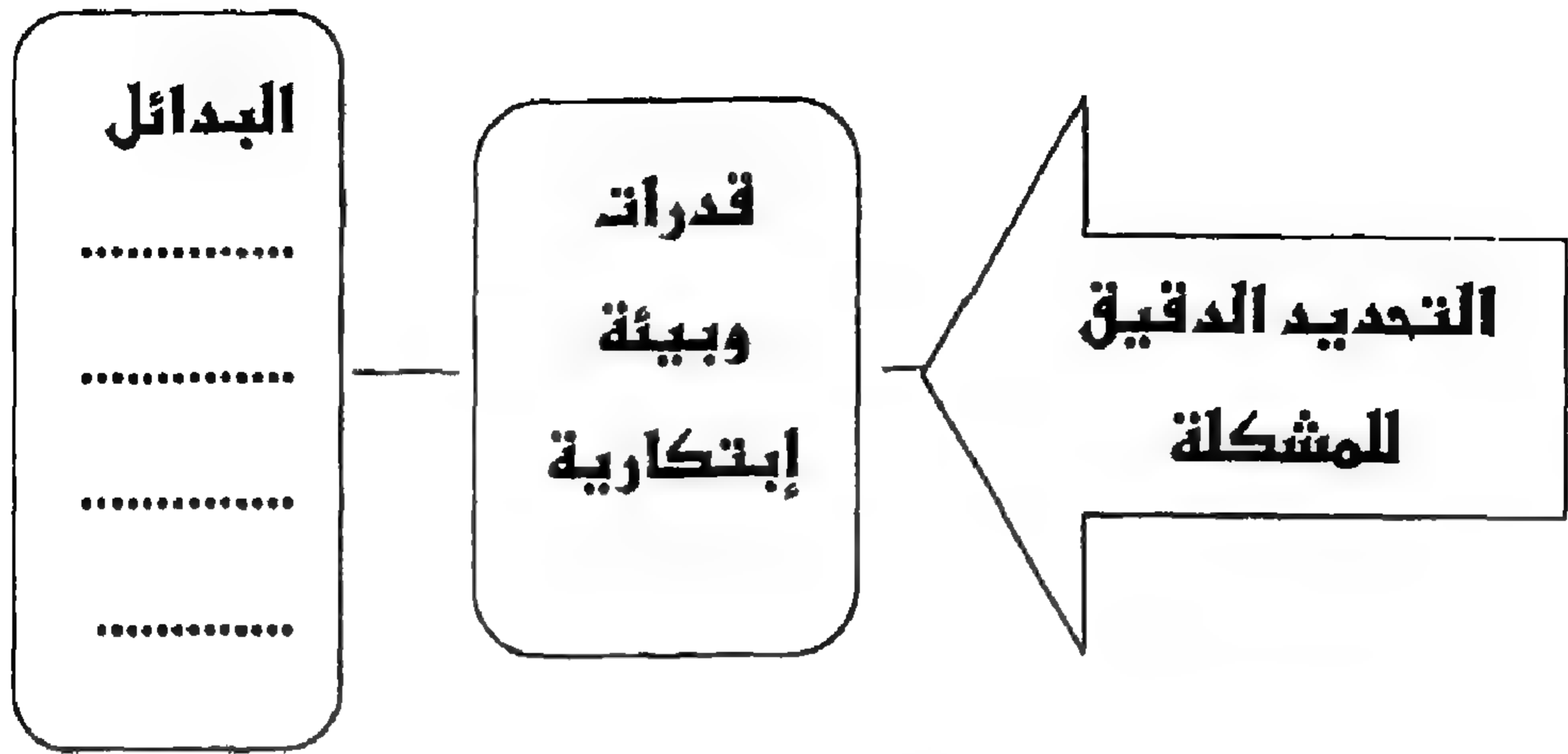
✿ ضمان عدم إهمال بعض البدائل المهمة؟

✿ التفرقة بين الحلول المتاحة والممكنة والمستحيلة.

### 3.المفاضلة بين البدائل :

- البحث والمقارنة بين البدائل فى ضوء المعايير الموضوعية.
- مدى كفاءة وفاعلية كل بديل من حيث تأثيره على الموقف.
- مدى تأثير الموارد البشرية بالحل.
- مدى تأثير الموارد المادية بالحل.
- قبول البديل من أطراف المشكلة واستعدادهم للتنفيذ.
- ردود الفعل المنتظرة أو المتوقعة من كل بديل.
- مدى تناسب البديل مع النظام الداخلى واللوائح والقوانين.
- المفاضلة بين المكاسب المتوقعة من كل فى ضوء التكلفة والعائد والآثار الجانبية.
- أثر الحلول المقترحة على نشاط الأفراد والمنظمة فى المدى البعيد.





## دراسة الحلول المناسبة لحل المشكلة

### بدائل الحلول المناسبة

- ✍ تقدم عائداً مناسباً أكبر من التكاليف.
- ✍ تتوفر لها الإمكانيات اللازمة.
- ✍ تلقى الرضا والقبول من الآخرين.
- ✍ يمكن التعامل مع آثارها الجانبية.
- ✍ توقف نمو المشكلة أو تقضى عليها نهائياً.
- ✍ يمكن البت فيها وتنفيذها.

### ثالثاً ... المفاضلة بين البدائل :

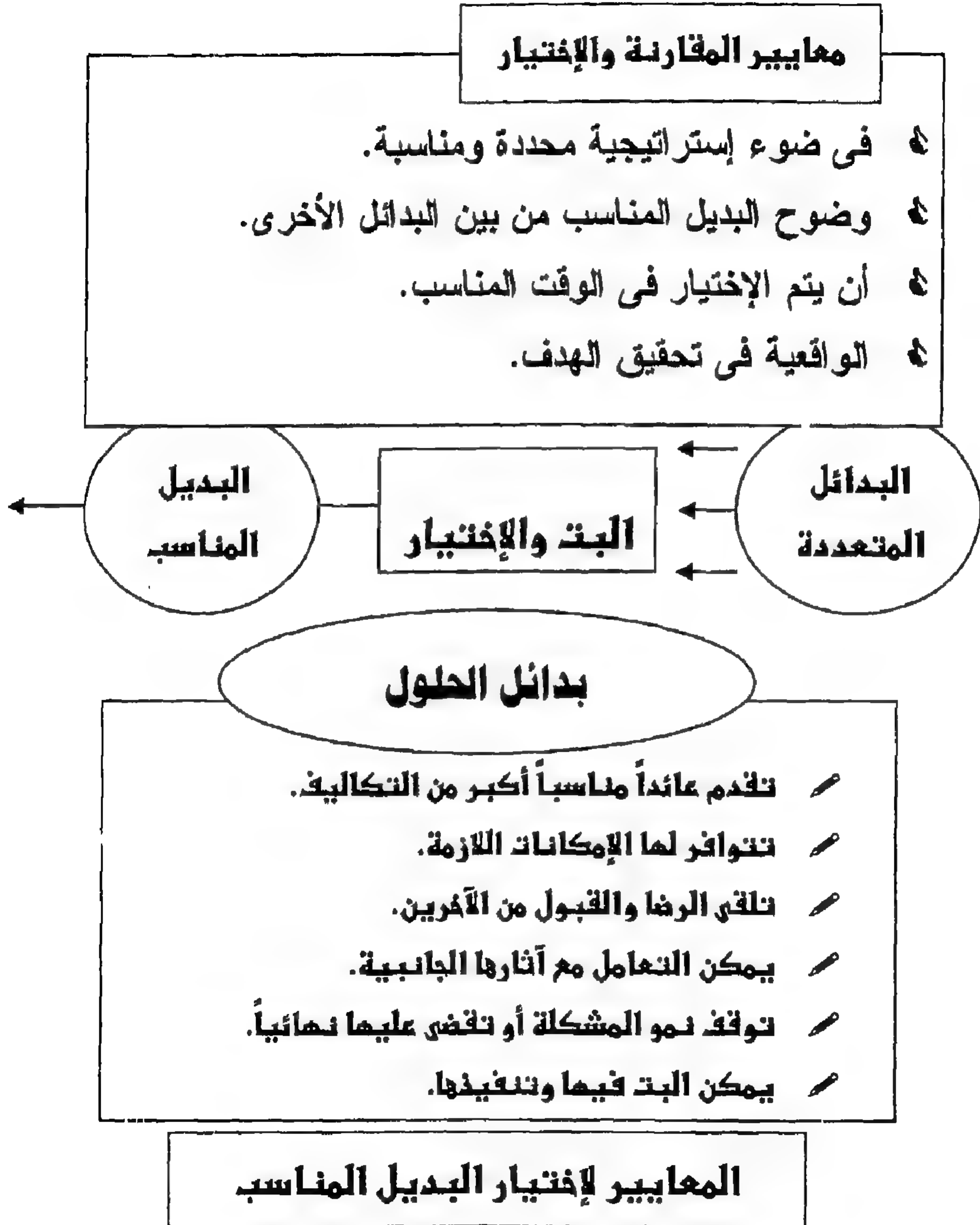
#### Comparison between alternatives

تنتهي مرحلة دراسة الحلول المناسبة إلى تحديد عدد من الحلول تصلح كبداية للمشكلة، ومع أن كل من هذه البدائل يقودنا إلى حل المشكلة وتحقيق الهدف؛ إلا أن كلاً منها أيضاً له إيجابياته وسلبياته. ولذلك فإننا نسعى إلى الوصول إلى البديل الذي يشمل الإيجابيات الأكثر. ومن الخطأ أن تتم المفاضلة والاختيار بطريقة عشوائية أو تحكمها معايير ذاتية، وبصفة خاصة أن البدائل الضعيفة لن تؤدي إلى حل المشكلة. وجدوى النشاط السابق في تحليل المشكلة وتحديد بدقتها لن تكون نافعة ومفيدة بدون استخدام أسلوب صحيح في اختيار البديل المناسب للعمل به.

ويجب عند المفاضلة بين البدائل أن يتم استبعاد البدائل الضعيفة والهزيلة، وأيضاً البدائل القوية والتي لا تتوافر بها الإمكانيات الحقيقية كلها. وليس هناك تحديد للعدد المناسب من البدائل التي يفضل أن نتعامل معه، فقد تكون البدائل كثيرة ولكن يتم التعامل معها بسهولة، وقد تكون البدائل قليلة ولكنها متكاثفة ويصعب المفاضلة فيما بينها.

وترتبط عملية المفاضلة بين الحلول المناسبة واختيار البديل المناسب بتوفر القدرة في النهاية على البت وإتخاذ القرار، لأن عدم توافر هذه القدرة يعني ضياع الوقت والجهد والسير في حلقة مفرغة من البحث عن الحلول التي لا يمكن اختيار البديل المناسب منها.

وقد يرجع السبب في عدم استثمار مرحلة المفاضلة بين البدائل وإتخاذ القرار المناسب إلى عدم القدرة أو الخوف من المخاطرة أو إختيار البدائل المناسبة في ظل ظروف عدم التأكد.





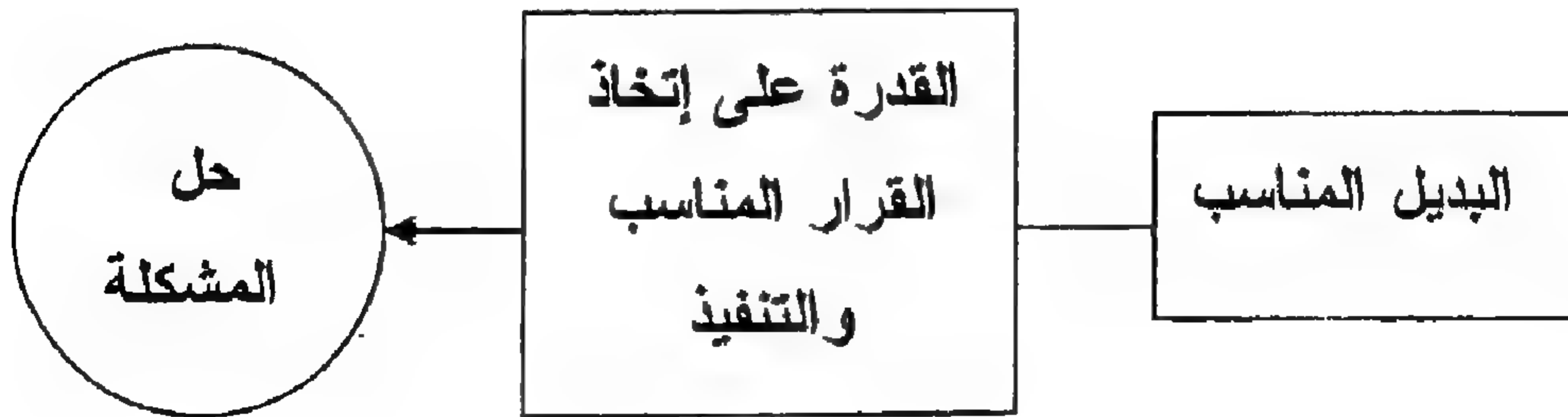
## رابعاً... القرار المناسب، والتنفيذ:

### Suitable decision & implementation

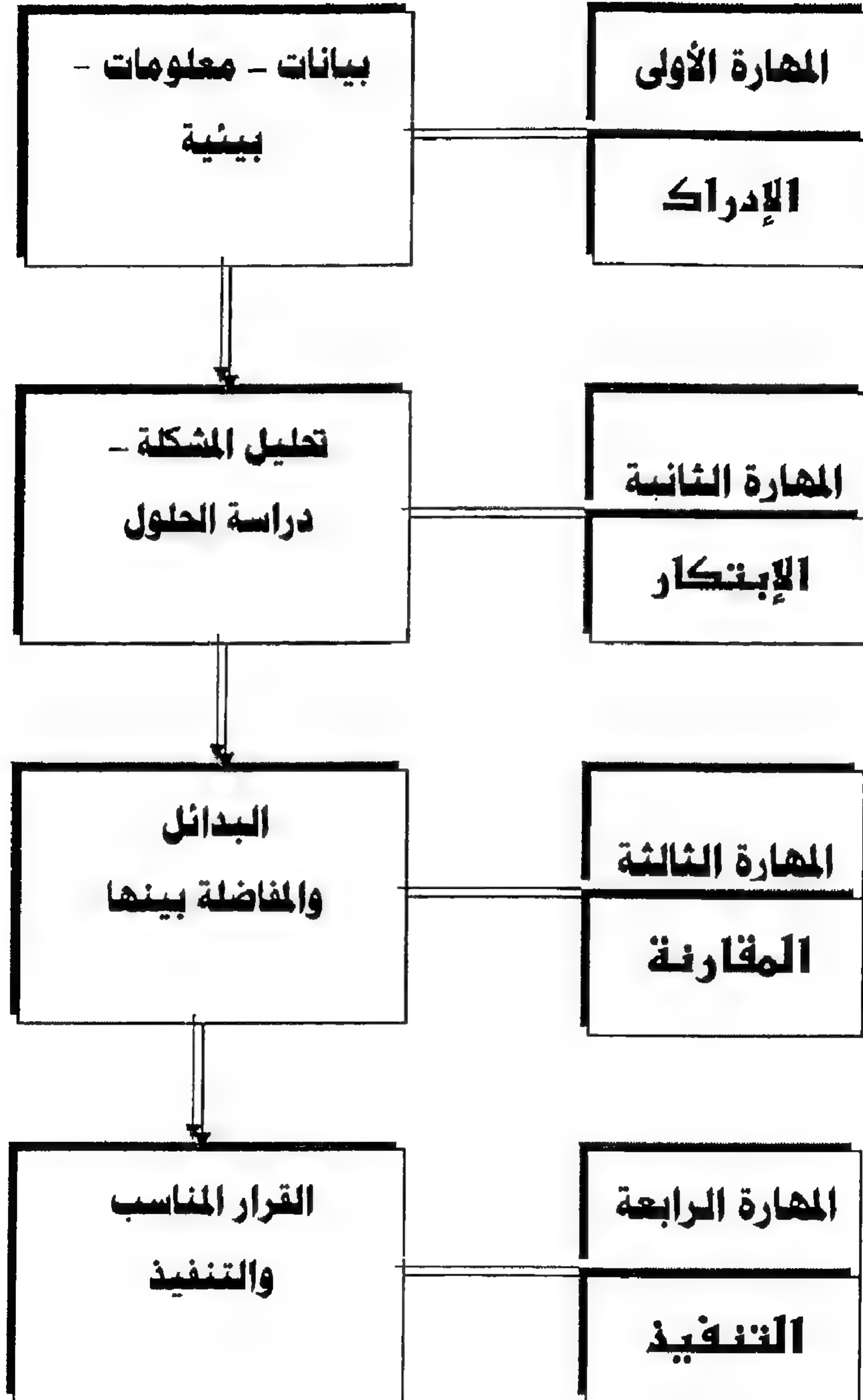
يعتقد البعض أن مسئوليتهم تجاه حل المشكلة ينتهى بمجرد اختيار البديل المناسب وإتخاذ قرار بتنفيذه. ولكن القيمة الحقيقية لقرار اختيار البديل المناسب تظل تحت الاختبار حتى يدخل القرار مرحلة التنفيذ، ومدى قدرته على التعامل مع المشكلة والنجاح فى تحقيق الهدف المطلوب.

ويرتبط التنفيذ بإستخدام أساليب مقبولة ومشروعة وتدخل ضمن إمكانيات الأفراد والمنظمة التى يعملون فيها.

وكما أن نجاح القرار النهائى (البديل الذى تم اختياره) يرتبط بجودة مراحل الدراسة والتحليل والمفاضلة بين البدائل السابقة، إلا أنه يتوقف أيضاً على قدرة القائم بالتنفيذ فى التخطيط الجيد لعملية إتخاذ القرار ومقابلة مراحل التنفيذ؛ بالإضافة إلى قدرته على مواجهة الظروف الطارئة التى يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ ومقدار المرونة المسموح بها للتعامل معها.



## مهارات عملية حل المشكلات







**الفصل الرابع**  
**السلوك الإنساني**  
**والتعامل مع المشكلات**  
**Human behavior in**  
**Dealing with the problem**



## **الفصل الرابع**

### **السلوك الإنساني**

### **والتعامل مع المشكلات**

**أولاً ، سلوكيات التعامل مع المشكلة.**

**ثانياً : السلوكيات الناتجة عن الفشل في حل المشكلة.**

**ثالثاً : الجهود الجماعية المشتركة لحل المشكلات.**

1. الرؤية المشتركة.
2. الرؤية الشخصية والمشاركة.
3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة.
4. تطور الرؤية.

## أولاً ... سلوكيات التعامل مع المشكلة:

### Dealing with the problem behaviors

#### 1. كيف يتكون السلوك الإنساني ؟

• لماذا لا يتفق السلوك البشري بين المجموعة الواحدة من الأفراد؟

• لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر، وظروف أخرى؟

• لماذا يبدو البعض هادئاً والبعض الآخر عصبياً في نفس الموقف؟

• لماذا يفضل بعضنا التفاوض والسلام، ويفضل البعض الآخر الصراع والعنف؟

• لماذا يضع البعض القيم الدينية فوق جميع القيم، بينما لا يلتزم بها البعض الآخر ويجعل القيم الاقتصادية أو الاجتماعية هي الأكثر تأثيراً في حياته؟

• لماذا يتميز البعض بالسعي الدائم والطموح المتنامي بينما يبقى البعض كسولاً ومنهزماً دائماً؟

• لماذا هذا التباين في سلوك الفرد نفسه عندما يعمل مع جماعة أو منظمة، حيث يكون أقل انضباطاً بمفرده، وعندما يكون مع جماعة أخرى يكون أكثر انضباطاً؟

ونقودنا دراسة العلوم السلوكية إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة في ضوء سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات وكذلك تأثير البيئة المحيطة على السلوك البشري، وهل السلوك البشري هو محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة (عوامل وراثية من الأب والأم

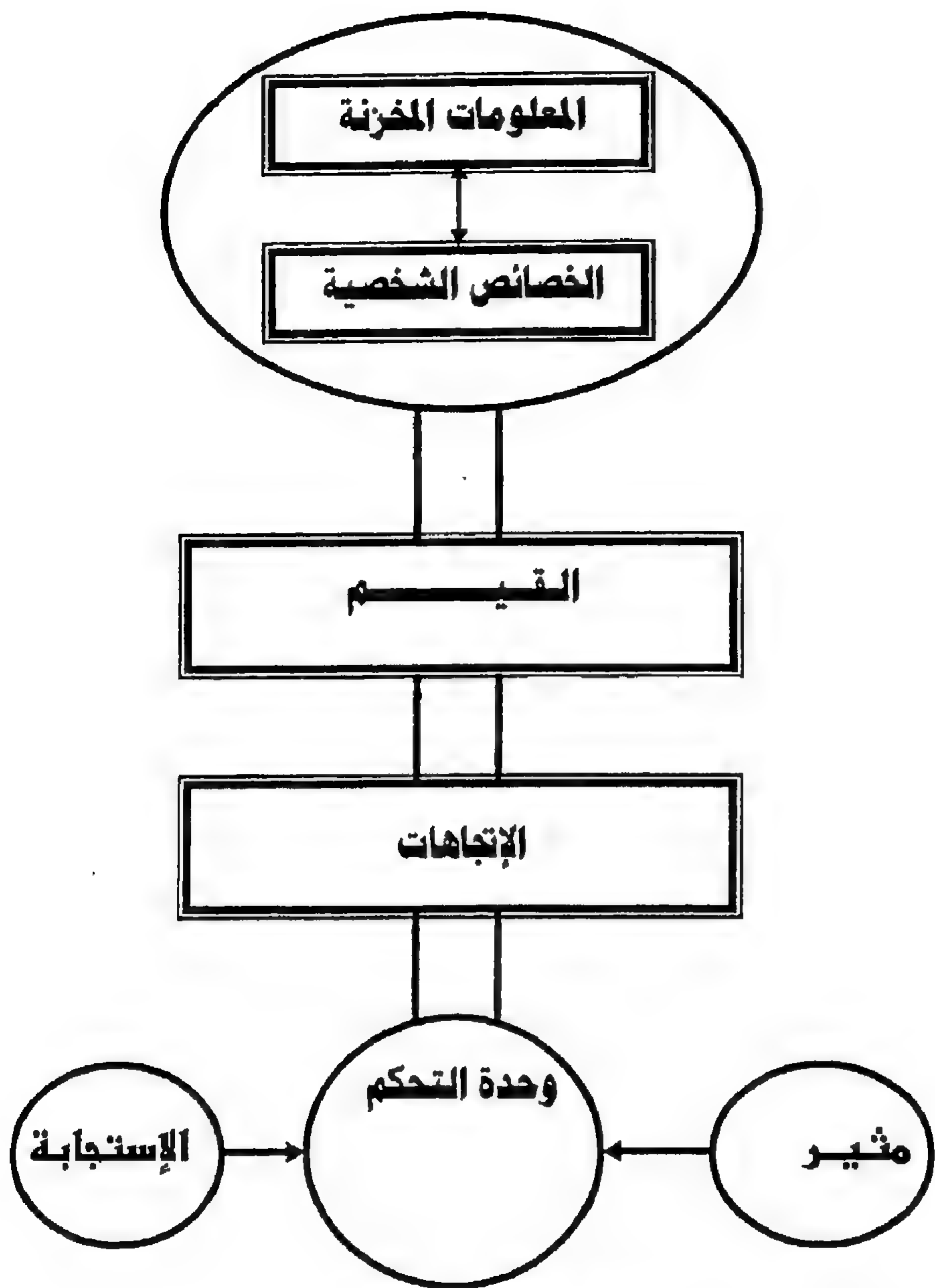


والأفراد) والبيئة المحيطة بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟

## 2. سلوكيات الأفراد وتفاعلها مع المشكلة:

**الموقف** هو العنصر المهم في السلوك، ويتوقف أداء الفرد في موقف معين على سمات هذا الموقف وعلى كيفية فهم الفرد له، وعلى المواقف السابقة التي مرت به؛ فإذا كانت متشابهة أو متكررة فإنه سوف يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاهها، وذلك بعكس المواقف المتجددة التي يتعرض لها، حيث يتحدد سلوكه طبقاً للصفات المميزة لهذا الموقف. ولكن ذلك لا يمنعنا من أن نحدد بعض العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء المتوقع من الفرد في موقف معين :

- المهارات الذهنية والعقلية.
  - المهارات الاجتماعية.
  - المهارات المعرفية والإدراكية وتنظيمها في معاني واضحة.
  - توقع النتائج أو استنتاج النوايا السابقة لسلوك معين
  - القواعد التي تحكم السلوك من حيث الثواب والعقاب.
- تتفاعل العناصر السابقة مع ظروف الموقف المعين لتحديد سلوك الفرد (أو ما سيفعله) في ذلك الموقف.**
- ولقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد - كما سبق أن ذكرنا - يُنتج أنواعاً مختلفة من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين، وأن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتتنوع بالنسبة لنفس المواقف باختلاف الشخصية والخصائص والبيئة، فهذه العوامل - بجانب بعض العوامل الأخرى - تؤدي إلى اختلاف إدراك الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن السلوك الأفضل.**



### 3. إدراك الفرد للمشكلة

يمثل الإدراك العملية التي يتم بمقتضاها تنظيم وترجمة وتفسير المعلومات التي تصل إلى العقل من البيئة الخارجية المحيطة.

**وبيستغل الفرد المعلومات التي تصل إليه، ويقوم عقل الإنسان بمجرد أن تصل إليه هذه المعلومات بمحاولة التعرف عليها من خلال مراجعة ما يصل إليه منها مع ما هو مخزون لديه منها أو في المعلومات أو الخبرات قريبة الشبه منها في ذاكرته. وذاكرة الإنسان هي مخزن المعلومات والخبرات السابقة التي مرت به، وما تحتويه هذه الذاكرة ليس ثابتاً أو جامداً، ولكنه يبدو في حالة حركة ونشاط دائم، حيث تتأثر المعلومات المخزونة بعمليات التحديث والتطوير التي تصل إليها، وفي الوقت نفسه تقوم المعلومات المخزونة بالتفاعل مع ما يصل إليها للوصول إلى شكل مقبول للمعلومات في صورتها الجديدة . أو أن المعلومات المخزونة في ذاكرة الفرد تتأثر وتتأثر بالمعلومات الحديثة.**

ولاشك أن زيادة قدرة الإنسان على الإدراك الصحيح للأمور ترتبط بقدراته على تخزين المعلومات والخبرات بشكل منظم، حيث تتيح له فرصة إستخدامها بشكل سريع في تفسير ما يصادفه أو يقابله من أحداث. ويحتاج العقل إلى التنظيم الفكري أو المعرفي **Cognitive Organization** ويقوم هذا التنظيم الفكري على تصور مجموعة من الملفات التي تضع المعلومات والخبرات المتشابهة في مجموعة واحدة على ملف واحد، مما يسهل عملية الاستفادة بها عند الحاجة إليها، وبالتالي تؤدي إلى سرعة وقوة إدراك الفرد للأمور. ويتم تخزين المعلومات غالباً في ذاكرة الإنسان بأكواد أو علامات خاصة ، وهي تأتي غالباً وفقاً لعنصرين ، هما :



## 1- خصائص الأشياء :

يختلف إدراك الأفراد للأمور أو الأشياء طبقاً لعوامل عديدة، فالبعض ينظر إلى التعليم على أنه شهادة تعطيه وصفاً اجتماعياً متميزاً، في حين ينظر إليه البعض على أنه مستقبل يؤهله للتعلم في البحث والمعرفة ... وهكذا.

وعندما نقوم بجمع خصائص الأشياء التي نتعامل معها في حياتنا كلاً منها على حدة، فإن ذلك سوف يعبر بطبيعته عن الإطار المعرفي **Cognitive Context**.

## 2- العلاقات السببية :

وهذا العنصر يعبر عن طبيعة ومدى الارتباط الذي يوجد بين الأحداث والأشياء. حيث أنه عندما تتوالى مجموعة أحداث معينة أو تتزامن في جسم الإنسان - على سبيل المثال - فإن الطبيب يستطيع أن يستدل منها على نوع المرض.

## 3- الإدراك وسلوكيات التعامل مع المشكلة:

كما سبق أن أوضحنا أن التصرف الإنساني (الاستجابة) يحدث نتيجة وجود مؤثر أدى لحدوث اختلال مؤقت للتوازن السلوكي، مما يدفع الفرد نحو هدف معين لتحقيق الإشباع المطلوب حتى يعود إلى حالة التوازن.

**والمثيرات (المؤثرات) Stimulus** متنوعة، وهى إما أن تكون  
مثيرات :

❶ **خارجية - من البيئة المحيطة ، أو من الآخرين.**

❷ **داخلية - نشاط داخلى مثل الانفعال والقلق.**

وهناك أجهزة حساسة لدى الإنسان لالتقاط المؤثرات الخارجية والداخلية، وتقوم بتكويدها (ترميزها) وتنقلها وتوزعها فى صورة تدفقات عصبية تصل إلى العقل حيث تتولد الإحساسات الأولية.

**وعملية تولد الإحساسات تخرج من المخزون المعلوماتى والخبرات والتجارب التى يتم استنفارها، وفى هذه اللحظة يتولد الإدراك percept.**

**وعملية الإحساس أو الإدراك هذه وظيفة مهمة فى الإنسان حيث تمثل جهاز الإعلام الخاص الذى ينقل إليه ما يدور حوله.**

وعندما يشعر أو يحس بتغيير ما ويحدث الاختلال فى الوعى المتكون لديه من قبل، فإنه سوف يحاول إحداث التوازن فى وعيه من خلال الجهد الادراكى أو الجهد الفعلى الذى يوجهه نحو الذات أو البيئة.

**فالإدراك آلية تعمل على تحديد المعانى الأساسية، فى الوقت نفسه تقوم من خلال المعلومات والخبرات السابقة بإعطائها دلالة ما، ويتم ذلك بسرعة فائقة بعد استقبال المعلومات أو المؤثرات المقاومة من الداخل والخارج. وتلعب قدرات الفرد الذهنية دوراً بارزاً فى تنظيم وتنشيط عملية الإحساس.**

**وعملية الإدراك عملية نفسية يقوم الفرد من خلالها بتفسير الواقع ويصدر الأحكام عليها. وينشأ الحقل النفسى من الخبرات التى**

يكتسبها الفرد، كلما زادت هذه الخبرات، يصبح الفرد غنياً بما لديه منها؛ حيث إنها تسهم وتوسع القدرات الإدراكية له.

ومن خلال ما يكتسبه الفرد من معرفة ومعلومات فإنه يحدد ويرسم الإطار المناسب الذي يستخدمه في تصنيف المؤثرات المختلفة وإقامة العلاقات فيما بينها ويستخدمها في حل المشكلات.

والتحفيز هو ما يدفع الفرد إلى النشاط الفعال في اتجاه حل المشكلة، حيث يسعى الفرد إلى إشباع حاجاته بصفة عامة، وهي إحداث التوازن، ولاشك أن عملية التحفيز تتناسب طردياً مع قوة الحاجة، وعدم تحقيق أو إشباع الحاجة يمثل اختلالاً في التوازن يؤدي بدوره إلى حدوث التوتر في الجانب أو الحقل النفسى.

وتكمن قوة الحاجة في نفس طبيعتها، أو في النتائج التي يمكن أن تؤدي إليها في حالة عدم إشباعها.

ويمثل التحفيز الطاقة المتولدة والتي تتحول إلى قوة موجهة نحو الهدف المطلوب، وإلى إعادة حالة التوازن التي كانت عليها من خلال إشباع الحاجات التي تولدت حديثاً، وتمثل الدافع المحرك الذي يكيف الفرد مع محيطه.

وفي حالة بقاء الفرد فترة طويلة في مرحلة الاتوازن، حيث لم يشبع حاجاته، سوف يتولد بداخله حالة من الكبت تتحول إلى العدوانية، والتي لا يمكن إيقافها إلا بمثير خارجي آخر يستطيع أن يشبع حاجاته المنقوصة.



وكما يبدو فإن إشباع حاجات الفرد في مواجهة المشكلات ليست عملية سهلة ، وهنا يظهر مدى تعقد العلاقات الإنسانية. فكل إنسان يحاول من خلال أنشطته وحركته أن يشبع حاجاته المتعددة في المجالات المختلفة. ويجب أن يدرك الإنسان أنه إذا أراد أن يأخذ فعليه أن يعطى، حتى يسير في طريق يمكن من خلاله تبادل عملية الإشباع للحاجات.

#### 4- المتغيرات الاجتماعية والبيئية المؤثرة على الإدراك

هناك عوامل رئيسية تؤثر في إدراك الفرد ، ويمكن أن نحددتها في :

Values

○ القيم

Attitudes

○ الاتجاهات

Motives

○ الدوافع

○ الخبرات السابقة Previous experience

ففي مجال القيم كلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين، زادت قدرته وسرعته في إدراك الكلمات والمعاني المرتبطة بهذا المجال.

وفي الوقت نفسه فإن الإنسان يدرك ما يريده الآخرون الذين يتفقون معه في اتجاهاتهم (ميولهم ورغباتهم)، حيث يستطيع أن يتجاوب ويتفاعل معهم بسرعة وسهولة أكثر

ونستطيع أن نستخلص مما سبق أن عرضناه أن كل فرد لديه

استعداد طبيعي للإدراك Perceptual readiness.

وهذا لا يقتصر على حاجات الفرد وسعيه الدائم لإشباع هذه الحاجات، بل إنه يشمل أيضاً عنصر التوقع في عملية الإدراك فنحن نتوقع أن

نرى المشكلات طبقاً لصورتها الحقيقية، وحتى لو عرضت علينا بصورة مخالفة للواقع فإننا نراها بصورتها الواقعية التي سبق أن أدركناها بها . فنحن ندرك المشكلات طبقاً لما تعلمناه واكتسبناه من خبرات عدة سنوات سابقة. وما ندركه لا يتوقف فقط على ما يعرض علينا، بل يتوقف على مجموعة من العوامل التي تتدخل في إدراكنا، ومنها الحاجات والدوافع والقيم والمعتقدات والاتجاهات كما سبق أن ذكرناه.

**وعلاقتنا مع الآخرين تمثل علاقات متداخلة، فنحن نسعى لإشباع حاجاتنا من خلال تفاعلنا مع الآخرين، وإدراكنا لذلك يتحدد بما ندخله من عوامل في المواقف. فإدراكنا للمشكلات في تعاملنا مع الآخرين يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة لشخصيات الأطراف المختلفة والموقف والحدث نفسه.**

**ولعل من الأهمية أن نوضح أن الإدراك المتحيز Stereotype** والذي غالباً ما يؤثر سلباً على كفاءتنا وأدائنا الإداري، يأتي نتيجة لتأثرنا الشديد بماضينا وذاتنا، ويؤدي ذلك إلى عدم إدراكنا السليم للأشخاص والمشكلات، ومن هنا يمكننا التعرف على المشكلات الرئيسية في صناعة وإتخاذ القرارات غير السليمة بالنسبة للقادة والمديرين.

## ثانياً.. السلوكيات الناتجة عن الفشل فى

### حل المشكلات

**Behaviors resulting from failure in solving the problems.**

كما سبق أن أوضحنا أن نجاح الفرد فى التعامل مع المشكلات يكسبه أسلوباً مميزاً فى مواجهة الأنواع المتشابهة من المشكلات، وكذلك فإن المنظمة التى تنجح فى حل مشكلاتها ستحول هذا السلوك إلى سلوك تنظيى يميزها فى حل المشكلات.

ولكن ماذا يحدث عندما يفشل الفرد أو المنظمة فى التعامل مع المشكلات بنجاح؟ لاشك أن ذلك سوف يؤدى إلى الفشل والشعور بالإحباط، وعندما تزداد الأمور سوءاً فإن الفرد غالباً ما يلجأ إلى بعض التصرفات اللاشعورية فى محاولة إعادة التوازن داخلياً فى نفسه. ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب من الدفاع عن النفس لمواجهة الإحباطات، حيث تختلف الأساليب المستخدمة.

وتبعاً لنوع الأساليب أو الحيل المستخدمة تتأثر سلوكيات الفرد فى مواجهة مشكلاته ويتأثر كذلك إدراكه للعوامل المسببة للموقف؛ وغالباً ما يؤدى ذلك إلى الانفصال عن الواقع فى تحديد المشكلة أو الحل أو عدم شعوره إطلاقاً بالمشكلة أو تحديدها بشكل غير صحيح، أو المغالاة فى تقدير العناصر المسببة أو المؤثرة فى صناعة المشكلة أو التركيز على بعض العوامل الأخرى.



## **الأساليب والحيل اللاشعورية التي يستخدمها الفرد لمواجهة**

### **الفشل في حل المشكلات .**

#### **1. الهجوم :**

عندما نفشل في التعامل مع المواقف التي تصادفنا وما بها من مشكلات؛ فإننا نهاجم الآخرين وأفكارهم في محاولة لتهذية أنفسنا أو التغطية على عجزنا في التعامل مع المشكلة.

#### **2. التعويض:**

حيث يلجأ الفرد إلى استثمار جهده وطاقاته بصورة مضاعفة لتعويض ما يشعر به من نقص، ويوجه الفرد جهده هذا للموضوع نفسه أو إلى موضوعات أخرى مطلوبة أو غير مطلوبة. والتعويض هو أسلوب لتحسين صورة النفس أمام الفرد والهروب من الاعتراف بالعجز أو القصور في القدرات.

#### **3. الإسقاط:**

وهو سلوك شائع لدى البعض حيث يركز على إظهار عيوب وأخطاء الآخرين للتغطية على شعوره بالنقص والفشل. وليس من الضروري أن يكون الإسقاط على أفراد آخرين، ولكن يمكن أن يرجع الأسباب إلى القوى غير الملموسة والغيبيات والحظ والقدر حتى يبعد اللوم والقصور عن نفسه.

#### **4. التبرير:**

يحاول الفرد أن يجد بعض التفسيرات المنطقية التي تبدو مقنعة للآخرين، ولكنها لا تعبر عن الأحداث الفعلية؛ حيث يتم التركيز على التماس الأعذار لنفسه، وقد يبدو مقتنعاً بذلك بصورة لاشعورية.

وكثيراً ما نجد البعض يقلل من أهمية المشكلة ويدعو لعدم التركيز عليها ويحاول إبعاد الأنظار عنها، أو يسوق بعض الأسباب غير الحقيقية وغير ذلك من المبررات.

#### **5. الاستبدال:**

ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب كنوع من الوقاية من الفشل المتوقع لحل المشكلة الأساسية، ويلجأ إلى التركيز على أحد الجوانب الفرعية للمشكلة، والتي قد يجيد التعامل معها أو قد يلجأ لمشكلة أخرى مشابهة أو ذات صلة بها يستطيع أن يظهر فيها كفاءة ونجاحاً ملحوظاً.

#### **6. المثالية:**

ويبدو ذلك واضحاً لدى بعض الأفراد الذين يشعرون بالنقص، ويحاولون الوصول إلى درجة عالية من المثالية والنموذجية وبصفة خاصة عند الحديث عن التفاصيل أو الفرعيات دون الدخول في المضمون أو الجوهر. ومع أنه يبدو واضحاً أن الخوض في هذه التفاصيل ليس له ما يبرره؛ إلا أنهم قد يستمرون في ذلك لما يشعرون بأنه يسبب لهم بعض الأمان.

#### **7. التركيز على الأنا والذات:**

في محاولة أن يخفي الفرد ما يشعر به من نقص يحاول التصرف بطريقة تعمل على جذب الانتباه له، ويستخدم في ذلك بعض الأساليب المقبولة وغير المقبولة، وبصفة خاصة الأسلوب التفاوضي الذي يركز على إتخاذ الإتجاه المخالف.

## **8. الهروب:**

يسعى الفرد لعدم مواجهة المشكلة من خلال البعد عنها بالهروب أو إثارة بعض المتاعب في مجالات أخرى أو الانغزال نهائياً.

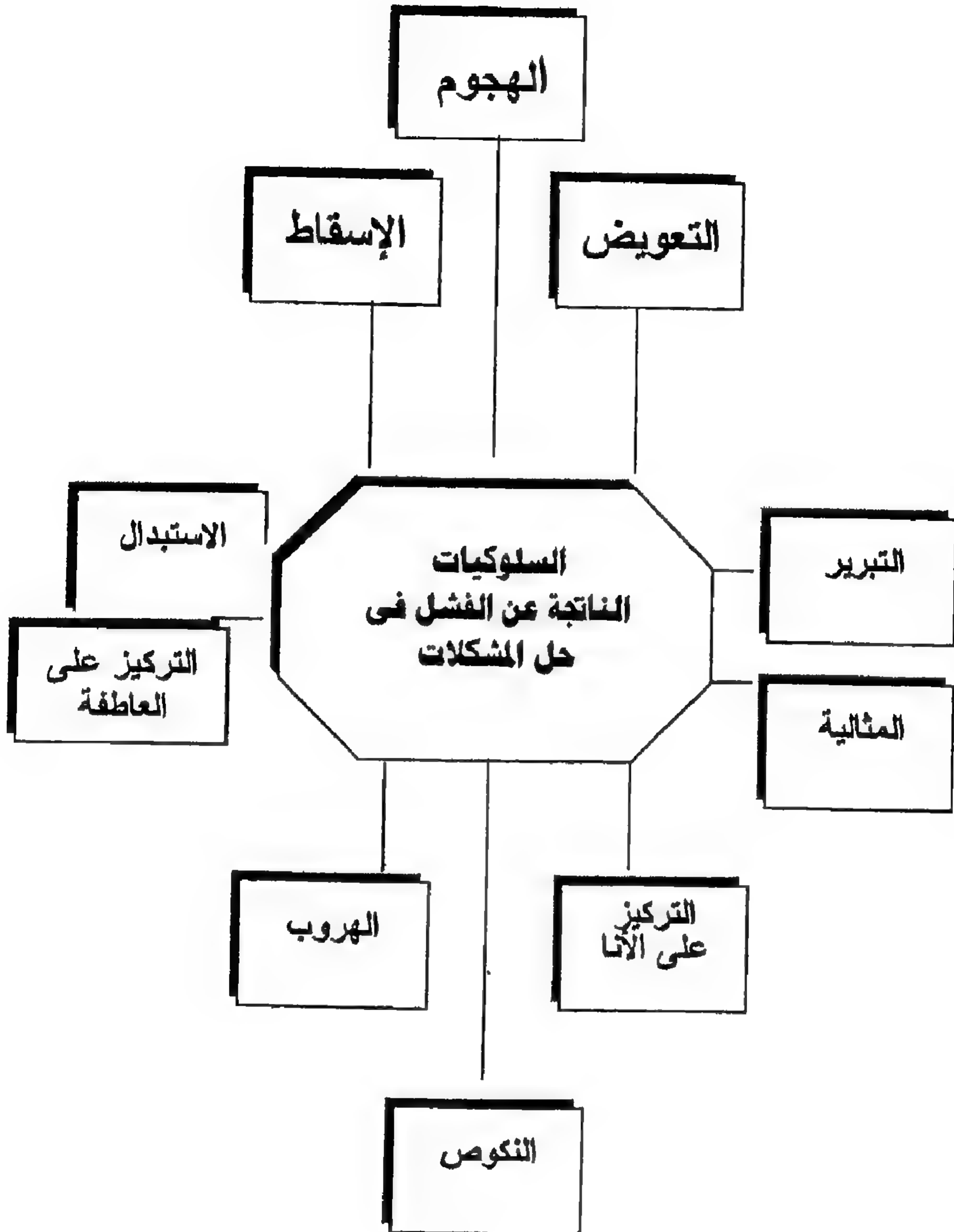
## **9. النكوص:**

ويبدو الفرد في تصرفاته بعيداً عن مستواه المعتاد من التفكير والنصح والتعامل مع الآخرين، حيث يشكو من عدم قدرته على التحمل أو مواصلة العمل نتيجة لسوء صحته دون أن يكون لديه سبب عضوي لذلك.

## **10. التركيز على العاطفة :**

ويجيب هذا الأسلوب بعض الأفراد حيث يعملون على استئثار عطف الآخرين في محاولة لتقليل الشعور بالفشل في مواجهة المشكلة وتقليل أثر الشعور بالإحباط والمرارة.





**ثالثاً .. ما هي الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات؟**  
**Shred group vision to solve problems.**

### **1. الرؤية المشتركة :**

**الرؤية المشتركة تعني أن ينظر الأفراد في الجماعة الواحدة إلى الأمور بمنظار واحد أو مناظير متشابهة، وهي لا تمثل مجرد فكرة فقط، ولكنها نواة للتفكير. وإذا كان لكل فرد رؤية شخصية في التعامل مع المشكلات فإن الجماعة سوف يكون لها رؤيتها أيضاً، ولكن عندما تكون مشتركة فهي تعطي توحداً وترابطاً لأنشطة المنظمة المختلفة.**

**وعندما تنجم المنظمة في خلق الصورة المماثلة عن أفرادها، وتتكون لديهم الرؤية المشتركة فإنهم يترابطون مع بعضهم بطموح مشترك، وتنشأ داخلهم قوة دافعة إلى الإهتمام والرعاية المشتركة لكل ما يحيط بهم وبصفة خاصة في مواجهتهم للمشكلات.**

### **ولكن ما أهمية الرؤية المشتركة في حل المشكلات؟**

**تقدم الرؤية المشتركة لجماعات العمل في منظمات الأعمال الطاقة اللازمة لعملية حل المشكلات، بل وتسعى إلى الحصول على المحتوى المطلوب حيث تكون هناك رغبة لدى الناس لزيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار في مواجهة المشكلات، ومن أجل ذلك فهم يسعون إلى اكتساب المزيد من المعارف ، والمهارات، والإتجاهات التي تحقق لهم ما يريدون. وعندما تغيب الرؤية المشتركة في حل المشكلات؛ فسوف تعود الرؤية الفردية والتي يحاول الفرد فرضها على الآخرين ، وبذلك لا يتحرك الأفراد نحو هدف واحد ويصبح**

واضحاً أمامنا أن الرؤية المشتركة كانت تعتمد على التزام المجموعة برؤية واحدة للأمور، إلا أن الرؤية تفرض انصياع المجموعة إلى رؤية فرد واحد.

**وتركز الرؤية المشتركة على طاقات الناس وتخلق هوية مشتركة بينهم في تناول المشكلة، حيث إنها تعمل على خلق الشرارة الأولى للعمل والتحفيز لمزيد من العطاء فتجعل علاقات الأفراد داخل المنظمة في اتجاه واحد أو في صالحها. ولاشك أن كثيراً من المشكلات الموجودة بين الأفراد والنتيجة من الرؤى الفردية للأمور، سوف تزول ويزول معها الشعور بالإحباط والصراع وعدم الثقة وتجعل الأفراد داخل منظمة الأعمال الواحدة يعملون مع بعضهم البعض حيث أن لهم هوية مشتركة.**

**ومن الضروري أن نوكد أن توحيد العاملين العارض أو المؤقت يمكن أن يكون رؤية مشتركة ولكنها لا تستطيع أن تقود المنظمة إلى تحقيق نتائج متميزة، حيث إن المواقف العارضة دائماً تكون خاصة بظروف معينة أو أزمة تمر بها المنظمة، مما يؤدي إلى توحيد العاملين في سعيهم لإيجاد ظروف وقائية معينة من أجل الحفاظ على المنظمة، وبالتالي على وجودهم فيها، وذلك لا يساعد على تحقيق الابتكار، والإبداع. وعندما يكون توحيد العاملين في رؤيتهم عملية هادفة ومستمرة وتتعلق بالمبادئ والأسس الجوهرية فإن ذلك يعني تولد قوة داخلية تدفعهم إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء ومواجهة المشكلات.**



## 2. الرؤية الشخصية والمشاركة :

تمثل الرؤية الشخصية لكل فرد الحافز أو الدافع للعمل تجاه حل المشكلات، وتصرفات الإنسان هي محصلة رؤاه الشخصية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والدينية، ويرتبط ذلك بدون شك بقيم الشخص وإتجاهاته. وإذا كنا على قناعة حقيقية بأن الرؤية الجماعية المشتركة هي محصلة اتحاد الرؤى الفردية المختلفة للأفراد في منظمات الأعمال، فإننا وبلا شك سوف ندرك أنه من الصعب علينا أن نسعى لخلق الرؤية المشتركة دون أن نعمل على تطوير رؤى الأفراد الشخصية في اتجاه حل المشكلات. وعندما لا يكون لدى الأفراد في المنظمة أي رؤى على الإطلاق فسوف يكون الموقف أكثر صعوبة، وحيث أن خلق الرؤية الجماعية المشتركة يتطلب وجود الرؤية الشخصية، لكننا سوف نجد الأفراد قد اعتادوا على الانصياع للآخرين وغاب عنهم الإلتزام.

ونجاح المنظمة في خلق الرؤية الجماعية المشتركة ليس مرتبطاً فقط بوجود رؤية شخصية للأفراد، ولكن عندما يتوفر التمكن الشخصي أيضاً سوف تكون رؤيتهم المشتركة في هذه الحالة مصدراً لمزيد من الإبداع والسعى نحو حل المشكلات بصورة أفضل. ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن النجاح في خلق الرؤية الجماعية المشتركة سوف يعني الانتصار على الرؤية الشخصية، ولكن على المنظمة أن تستمر في تشجيع الرؤية الشخصية، حيث تؤكد بذلك إيمانها بالحرية الفردية والتي سوف تكون المصدر الدائم لتقديم

الأفكار والإبداعات الجديدة للرؤية الجماعية فى مواجهة وحل المشكلات.

**كيف يمكن التحول من الرؤية الشخصية للجماعة المشتركة؟**  
لكي تتمكن منظمات الأعمال من النجاح في سعيها لتكوين الرؤية الجماعية المشتركة من خلال الرؤى الفردية يجب عليها أن تسعى إلى مساعدة الأفراد على التخلي عن أفكارهم التقليدية السابقة التي تعودوا عليها والتي ارتبطت برؤى قيادتهم الأعلى، فقد تعود الناس أن يفعلوا ما يطلب منهم من مهام دون أن يتعرفوا على الرؤية التي تحكم المنظمة، ودون أن يربطوا بين ما يكلفون به من أعمال وبين هذه الرؤية؛ وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات.

وسواء أكانت الإدارة العليا قد صنعت الرؤية الخاصة بالمنظمة من خلال اجتماعاتها أم من خلال الخبراء الاستشاريين، فلن يؤثر ذلك على النتائج النهائية، طالما أن العاملين لم يتعرفوا على هذه الرؤية وشاركوا في صنعها، أو على الأقل مناقشتها وتطوير رؤاهم الشخصية المنفردة حتى يستطيعوا أن يدركوا الرؤية العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

**وطالما أن الرؤية العامة للمنظمة تجاه المشكلات قد تجاهلت الرؤى الشخصية للأفراد وكانت تعبر عن الرؤية الشخصية لفرد واحد أو مجموعة محددة من الأفراد، فلا بد أن نتوقع فشل الإدارة في تفجير الطاقات الداخلية للأفراد وتحقيق درجة عالية من الالتزام، حيث إنها**

قد فشلت في جذب الناس ودفعهم للمشاركة في تحقيق الأهداف وتركتم يعملون بروح معنوية منخفضة.

**ويهمنا في هذا المجال أن نعيد التأكيد على الدور المفقود للإدارة العليا في منظمات الأعمال وهو التخطيط لبناء الرؤية المشتركة والسعي اليومي الدائم من أجل تحقيق ذلك، لأن بناء الرؤية عمل مستمر ولا ينقطع، وهو جزء من نشاط قيادي أكبر وأسلوب ناجح في مواجهة المشكلات.**

**وإذا كنا نتحدث عن الرؤية المشتركة في المنظمة فيجب ألا تكون لدينا حساسية من أن الرؤية يمكن أن تأتي من القمة، فسواء جاءت الرؤية من أعلى أو من أسفل، فالجوهر ليس مصدر الرؤية، ولكن الجوهر هو كيفية جعل هذه الرؤية مرتبطة مع الرؤى الشخصية للأفراد داخل المنظمة. وليس معنى ذلك أن تتحول الرؤى الشخصية للقيادة العليا إلى الرؤية العامة والمعلنة للمنشأة. وليس معنى أن يعمل القائد على صناعة الرؤية المشتركة أن يقوم بعقد الاجتماعات و إلقاء الخطب و إطلاق الشعارات حتى يثير حماس العاملين، فالطريق إلى الرؤية المشتركة لا يتحقق إلا من خلال العمل اليومي على حل المشكلات، والتقريب بين رؤيته ورؤى أطراف المشكلة، ولذلك فإن صناعة الرؤية المشتركة سوف تأخذ وقتاً أطول حيث تكون التفاعلات الفردية قد أثمرت من خلال ما يتم من محادثات مستمرة بين جميع الأفراد؛ حيث تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتعلمهم كيف ينصتوا لآراء الآخرين، ومن خلال ذلك الاتصال الفعلي سوف تظهر البصيرة الثاقبة والبعيدة بشكل تدريجي.**



### 3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة والالتزام .

المشاركة والالتزام عمليتان طبيعيتان تنشآن وتنموان من الحماس الصادق للرؤية والرغبة دون إجبار أو إقتاع، وكلما كانت هناك حرية للاختيار، كانت هناك فرصة لظهور ونمو الرؤية المشتركة من خلال المشاركة والالتزام. وليس هناك طريق لتحقيق الالتزام والمشاركة بالرؤية المشتركة في حل المشكلات إلا بالحرية في التعبير والاختيار، وأي إجراء غير ذلك سوف يؤدي إلى الانصياع التام أو اللامبالاة.

وبناء الرؤية المشتركة جزء هام من نشاط المنظمة لتطوير الأفكار الحالية المهيمنة والحاكمة للعملية الأولية، والرؤية التي لا تتوافق مع قيم واتجاهات العاملين قد تفشل في تحقيق هذا التطور، ولكنها ربما توجد قدراً من التشكيك، وكي يربط الفرد بين الرؤية وقيمه واتجاهاته فهو يحاول البحث عن الإجابة للأسئلة التالية :

#### 3-1. ما هي صورة المستقبل الذي نبحث عنه ؟

وتوضح الإجابة عن هذا السؤال الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا شك أن الفرد كي يحكم مع هذه الرؤية لا بد أن يعيدها إلى قيمه واتجاهاته كي تحكم عليها قبل تحديد درجة توحيد الرؤية معها في التعامل مع المشكلات.

#### 3-2. لماذا تعمل هذه المنظمة ؟

ليس الهدف من الإجابة عن هذا السؤال هو مجرد سرد حاجات ورغبات أصحاب المشروع، ولكن علينا أن نقدم إجابة أوسع، تكون ذات تأثير أكبر في القيم، وبالتالي يكون الإتجاه نحو حل المشكلات فعالاً.

3-3. كيف يمكن أن نتصرف بشكل متوافق مع مهمتنا

### لتحقيق الرؤية المطلوبة في حل المشكلات ؟

لاشك أن إجابة هذا السؤال ترتبط بصفة أساسية بالقيم الخاصة بالشركة مثل الوفاء والأمانة والعمل والحرية والرفاهية والرخاء .... وهكذا.

وتعكس رؤية المنظمة على سلوك العاملين فيها، والناس في حاجة إلى الرؤية حتى يستطيعوا أن يقوموا على تنفيذها، ومما لا شك فيه أننا نبحث عن الرؤية الإيجابية، لأن الرؤية السلبية سوف تحد من الانطلاق للأمام حيث أنها سوف تخصص لحل المشكلات في اتجاه منع مشكلة كبيرة، والأشياء التي لا نريد حدوثها وهي تحمل رسالة بالعجز لأن الناس لا تتجمع غالباً إلا في وجود خطر، وبجانب ذلك فالرؤية السلبية قصيرة المدى والتأثير حيث تزول بمجرد زوال الخطر. وعندما يكون الخطر هو المحرك لوجود الرؤية بالمنظمة فإن هذا يعني أن الرؤية المشتركة سوف تزول بمجرد زوال الخطر.

### 4. تطور الرؤية .

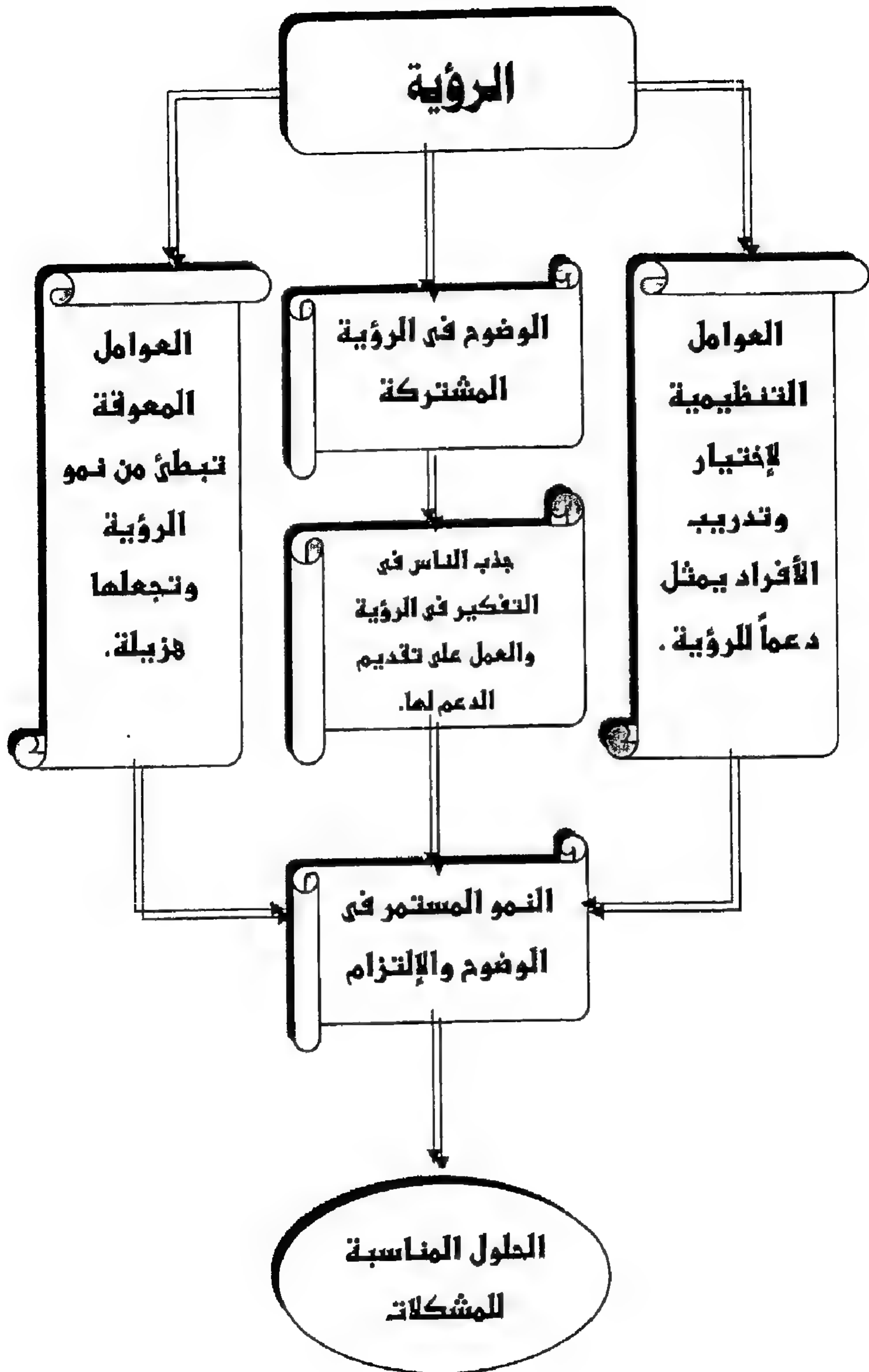
الرؤية وسيلة وليست غاية ، فليس الهدف هو مجرد رؤية الأشياء، ولكن كما سبق أن ذكرنا أن التمكن الشخصي هو المواءمة بين الرؤية والواقع، والشخص المتمكن والأكثر فاعلية هو الذي يتمسك برؤيته مع الإلتزام برؤية الواقع الحالي بوضوح وبصفة خاصة في حل المشكلات.

**ولذلك فإن التعلم ونقل الخبرة لا يشكلان مجرد الرؤية الجميلة  
للأمور والتي تطفو على السطح غالباً ولكنهما يشكلان الرغبة القوية  
والمستمرة والتي لا تنحصر في مجرد الرؤية أو تخص ماهية  
الأشياء في ضوء تلك الرؤية بصورة واقعية تسهم في الحل الجذري  
للمشكلة.**

### **ما هي معوقات نمو الرؤية ؟**

**تظهر بعض الرؤى السريعة وتطفو على السطح ولكنها تكون بغير  
جذور، ولذلك لا تعيش طويلاً ولكنها تنتهي بسرعة، والعمل على  
رعاية الرؤية منذ بدايتها حتى تنبت جذورها يتطلب أن يتحدث الناس  
ويعرضوا رؤيتهم بوضوح حتى تظهر فوائدها ومزاياها، وتنمو بشكل  
حلزوني. مدعمة بمساندة النجاحات الأولى التي تحققها تلك الرؤية.**





**ويجب ألا نخفل أن الحماس الزائد مع عملية دعم الرؤية الجديدة** يمكن أن يؤدي إلى الحد من انتشار هذه الرؤية، حيث يؤدي تزايد الحماس إلى تزايد الاختلاف وضعف القدرة على مواجهة المشكلات. وقوة دفع الرؤية الجماعية المشتركة تكمن في السعي الدائم نحو فهم العامل المعوق والذي يمكن أن يكون عدم القدرة على الاستفسار، أو زيادة الرؤى المختلفة للدرجة التي لا تستطيع المنظمة استيعابها أو التوفيق بينها.

والرؤية الجماعية المشتركة في حاجة دائمة إلى مدافعين أقوياء عنها يقومون بالتعرف على رؤى الآخرين، ويتيحون لهم الفرصة للاستفسار والمناقشة حتى تتطور رؤيتهم تجاه حل المشكلات.

**والسبب المشترك لموت الرؤية الجديدة هو عدم القدرة على طرح** هذه الرؤية بقوة في مجال الواقع وعدم تقبل الواقع لها، لأن الكثير من الناس يشعرون بعمق الفجوة وعدم القدرة على تضيق الفجوة بين الواقع والرؤية المقترحة مما يؤدي إلى ضعف الحماس والعزيمة تجاه حل المشكلات.

**وأساس بناء الرؤية المشتركة هو التمكن الشخصي الذي يستطيع** أن يوائم بين الرؤية والواقع ويجعل هناك حالة من الجذب بينهما. وقد تموت الرؤية في بدايتها بسبب غرق العاملين في المنظمة في الواقع وإهمالهم للرؤية الجديدة، حيث لا يتوافر لديهم الوقت اللازم للتفكير فيها، وكذلك تقليل المجهودات المفقودة في المشكلات والصراعات والأزمات. وتتوارى الرؤية الجديدة وتموت إذا نسي الناس ارتباطهم ببعضهم، وتخلوا عن البحث والاستفسار

واحترام وجهات النظر الأخرى. وفي أحيان أخرى يكون العامل المعوق للرؤية الجماعية المشتركة - بجانب نقص الوقت - هو ضعف المهارات لدى المشاركين في الحوار وقلة المشاركة والتأمل في الرؤية بهدف حل المشكلات. ويمكن أن تصبح الرؤية قوة حية إذا كان لدى الناس إيمان راسخ بأنها يمكن أن تشكل مستقبلهم.

**والحقيقة التي يجب ألا تغيب عنا هي أننا الذين قمنا بصناعة الواقع الحالي، وبالتالي فإننا نستطيع تغييره، ويتطلب ذلك ألا نعتقد أن هناك شخصاً آخر هو الذي صنع المشكلة بل نحن أنفسنا، الذين صنعناه، فلا نحمل أحداً غيرنا ما صنعناه أو نتهم النظام.**

**ونلعب القيادة في منظمات الأعمال دوراً هاماً لمقاومة الاتجاه المدمر الذي قد يكون سائداً لدى العاملين فيها، وهو أنهم لا يستطيعون التعامل مع المشكلات، وعلينا أن نصنع مفتاحاً للتقاؤل وأن تُدار الأمور من خلال التنظيم وليس من خلال الإجراءات أو القرارات كردود أفعال، لأنها لن تخلق التغيير والتركيز على الحدث بصفة دائمة بل سوف تُكسب الأفراد سلوكاً خاطئاً يستمر معهم ويمثل عائقاً أمام نمو الرؤية الجديدة. ولذلك يجب أن يتعلم الناس كيف أن الأفكار المشتركة سوف تهيئ البيئة لنمو الرؤية من خلال الفهم العميق للقوى التي تشكل الواقع الحالي وبالتالي تسهل من مأموريتهم في التعامل مع المشكلات.**





## الفصل الخامس

# إستراتيجيات إتخاذ القرار

## Decision making strategies



## الفصل الخامس

# إستراتيجيات إتخاذ القرار

أولاً.... الوضوح.

ثانياً.... برنامج التشغيل.

ثالثاً.... العقلانية.

رابعاً.... الخيارات.

خامساً.... التوقع والتنبيه.

سادساً.... القرار الفعال.

سابعاً.... القرار الأفضل.

ثامناً.... المعتقدات الشخصية.



## أولاً...الوضوح Clearness

كيف نصل إلى القرار الأفضل؟ هل هو الذى يشعركنا بتحسّن فى الوضع؟ أو هو الذى يجعلنا نحصل على نتائج أفضل؟

- (1) عليك أن تحدد ماذا تريد؟
- (2) حدد ما الذى تحتاج أن تفعله.
- (3) حدد ما الذى تحتاج ألا تفعله.
- (4) لا تستمر فى السير فى الطريق الخطأ.
- (5) تأكد أنك تسير فى الاتجاه الأفضل.
- (6) لا تحبس نفسك داخل الأساليب المألوفة.
- (7) التوقف عن الماضى فى القرار الخاطئ يعنى أنك تبحث عن الصحيح.
- (8) التحرر من الأساليب المألوفة يعنى أنك حر فى الاختيار.



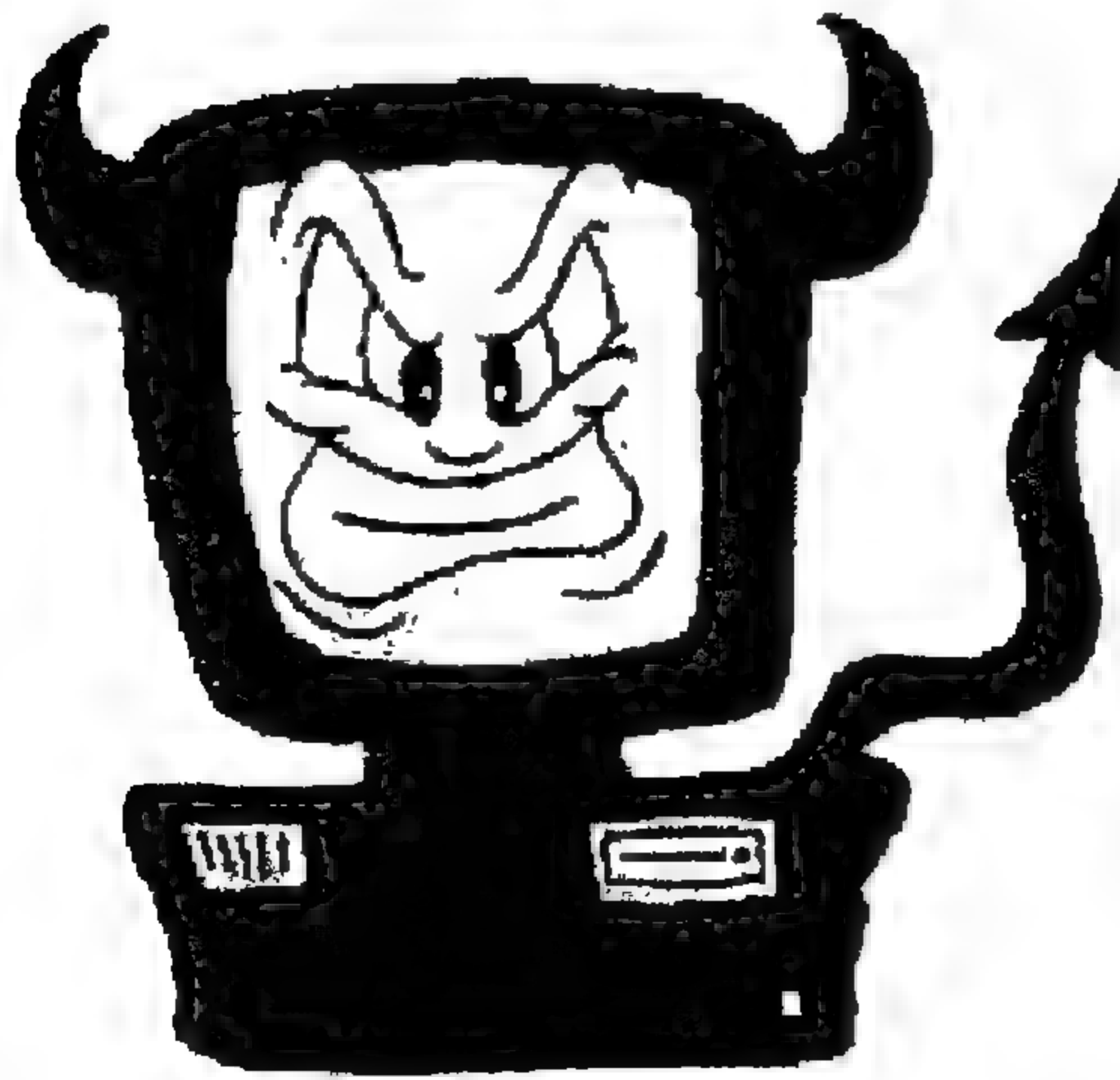
## ثانياً ... برنامج التشغيل Working program

المفهوم الحقيقي لإتخاذ القرار هو إستخدام نظام مضمون؛ لأن النظام يؤدي باستمرار إلى نتائج أفضل.

وعندما يرتكب الفرد بعض الأخطاء في إتخاذ القرار؛ فإن الخطأ نفسه لا يعتبر عيباً في الفرد، ولكنه يمثل عيباً في نظام أو برنامج التفكير الذي يستخدمه هذا الفرد.

وكما كان البرنامج أو النظام المستخدم في إتخاذ القرار أفضل، أصبح من السهل تفادي الأخطاء والحصول على أفضل النتائج.

وبرنامج التفكير في القرار يعني أن يقوم كل فرد بإعداد الخريطة التي سوف يسير عليها للوصول إلى القرار المناسب.



## ثالثاً ... العقلانية Mental

عندما تقوم بصناعة القرار سوف توجه سؤالاً إلى عقلك وسؤالاً آخر إلى عاطفتك. ومع أننا لا نستطيع أن نأخذ في الحسبان إجابات العقل والعاطفة؛ إلا أنه علينا أن نفرق بين ما نريد وما نحتاج. فما يريده الفرد يخضع للطموحات والأمانى المستقبلية، وليس من الضروري أن يكون ذلك الآن أو قريباً، أما ما يحتاج إليه فهو ضرورة.

**والقرار الناجم هو الذي يركز على الحاجات الحقيقية بتفصيل وتحديد دقيق.**

وعندما ينجح الفرد في تحديد حاجاته الأساسية ويسعى لإشباعها يصبح أكثر سرعة وحزماً في اتخاذ القرارات، وبصفة خاصة إنه غالباً ما تكون طموحاتنا وما نريد كثيراً، أما حاجاتنا فدائماً ما تكون محدودة أو على الأقل مرتبة حسب أهميتها أو أولوياتها، ولذلك فإن القرار عندما يتعلق بما نحتاجه يصبح أسهل.

**وعندما يأخذ البعض القرارات في اتجاه ما يريد ويتجاهل ما يحتاج؛ فهو بذلك يؤدي إلى خسارته للموقف بصفة شخصية أو بصورة مؤسسية.**

**إنك عندما تبحث عما تحتاج إليه وليس ما تريد؛ فهذا يعنى تخلصك من الكثير من الأحمال الثقيلة التى تعوقك أو تصعب من اتخاذ القرار فى الوصول إلى نتيجة أفضل وبصفة خاصة إذا كان ذلك فى البداية.**



## رابعاً...الخيارات Options

لم نعطنا الحياة فى كل جوانبها ومجالاتها خياراً واحداً، ولكنها أعطتنا خيارات عديدة، ولكن تكمن المشكلة فى أننا لا ندرك هذه الخيارات، وغالباً ما يكون الخوف هو السبب فى تجميد الخيارات فى عقولنا وعدم خروجها.

ولكن لماذا تهرب الخيارات فى رحلة البحث عن القرار المناسب؟

لا نكن كريماً أو مسرفاً فى جمع المعلومات عند سعيك لإتخاذ القرار، ولكن عليك أن تسعى لجمع المعلومات التى تحتاج إليها، وفى الوقت نفسه لا تستبعد المعلومات التى لا تريدها أو لا ترغب فى الاستماع إليها؛ لأن ذلك سوف يعنى استبعاداً لبعض الخيارات الهامة.

وإذا أردت أن تتعمق فى المعرفة؛ تعمق فى الملاحظة وتحقق من المعلومات التى تحصل عليها من الآخرين، إذا كانت سوف تؤثر فى صناعتك للقرار.

والخيارات لن تأتى إليك؛ ولكنك سوف تسعى إليها بتجاوز الخوف والحزن والتفكير فى جميع الفرص.

وعندما تكتشف ما هو حقيقى عن طريق الحصول على المعلومات الواقعية والحقيقية؛ ستكون فرصتك أكبر فى رؤية الواقع والمعلومات التى تحتاج إليها والتى لا تستطيع بدونها أن تتخذ قراراً أفضل. وكما سبق أن ذكرنا أننا لا نملك الخيارات ولكن ندركها.

## خامساً ... التوقع والتنبؤ : Fore casting

عليك أن تسأل نفسك: ماذا سوف يحدث؟ ثم ماذا؟ ثم ماذا؟ وهذا يعنى التفكير بعمق، ويعنى أيضاً أن نجعل أجهزة الإنذار المبكر الذاتية عاملة حتى نكون يقظين للأخطار. والحصول على إشارات الإنذار مبكراً سيساعدنا على التفكير بعمق، وأن تفاضل بين الإختيارات بشكل قوى.

**والتوقع الجيد لآثار القرار يوفر الكثير من الوقت؛ حيث أن إتخاذ القرار الأفضل يستغرق وقتاً أقل من الوقت الذى نحتاجه لتصحيح القرار السيئ.**

## سادساً ...القرار الفعال Effective decision

كى نحصل على نتائج أفضل لجهدك فى اتجاه إتخاذ القرار؛ عليك أن تركز على الحاجة الحقيقية، ثم فكر فى الخيارات وسوف تأتى إليك النتائج الأفضل. وتذكر أن الشيء الوحيد الذى يجب أن تخشاه هو عدم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

وعندما تسأل نفسك أسئلة ذات قيمة؛ فسوف يحفزك ذلك إلى إتخاذ القرار الأكثر فاعلية.

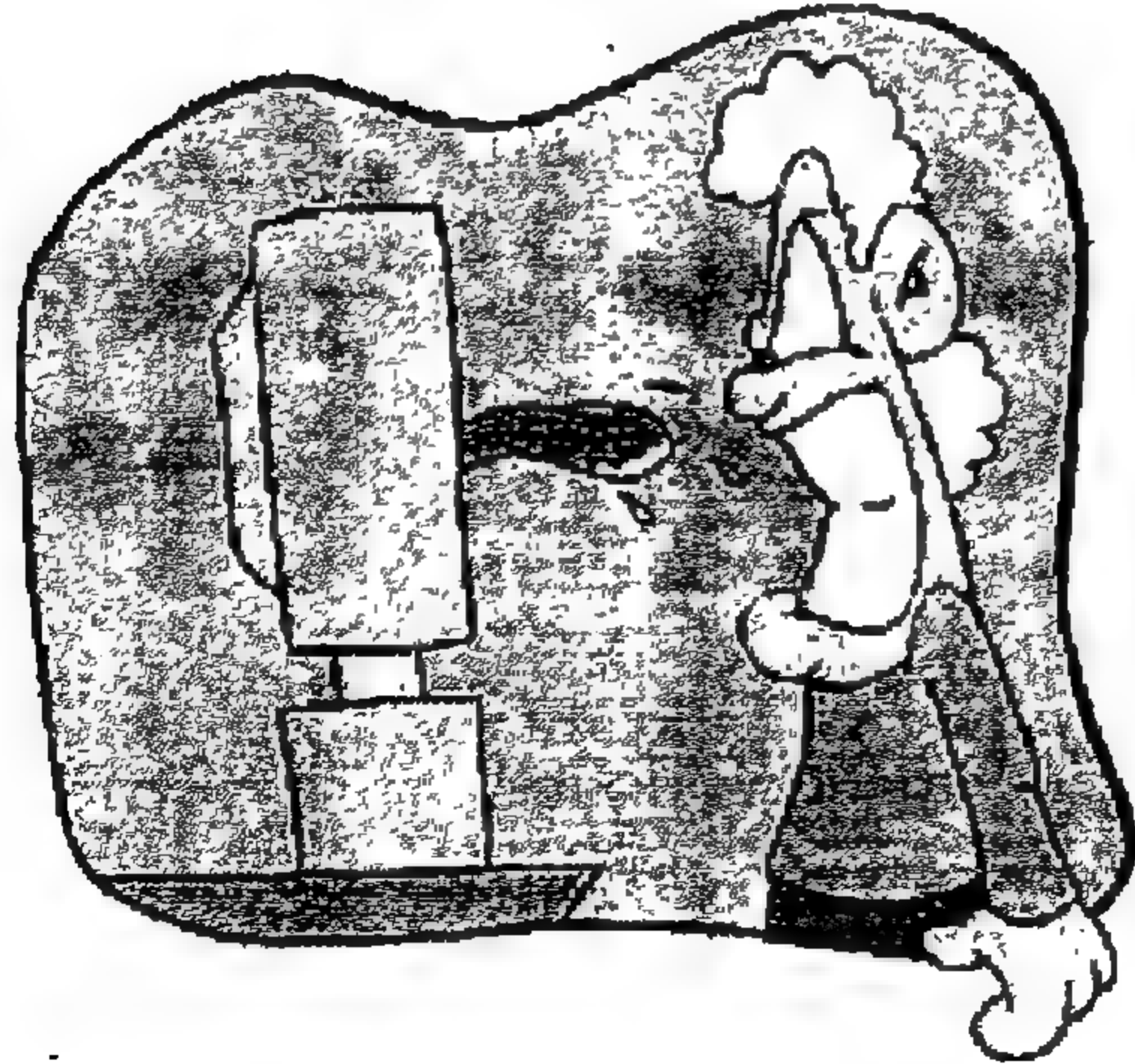
من الخطأ أن نعتقد أن قراراتنا ذات تأثير محدود، أو أنها تتعلق بلحظة أو موقف، ولكن حياتنا تتأثر بكل ما نصدره من قرارات ، وهى مثل السلسلة المترابطة مع بعضها. وقراراتنا السابقة ليست خاطئة فى كل جوانبها ولكن هناك الجانب التعليمى منها، وهى التى

تكون خبراتي. والنظر إلى هذه القرارات بواقعية يجعلني أتعلم أكثر؛  
إنني في واقع الأمر أتفادي الوهم الكاذب وأرى الحقيقة بوضوح.

ومن الخطأ أن تكون قاسياً مع نفسك عند الحصول على النتائج  
غير المرضية، ولكن اجعل حكمك مرتبطاً بمدى إشباعك  
لحاجاتك الحقيقية.

إنك تحاول أن تصل إلى أفضل النتائج، وكيف تتعامل مع  
الإحتمال الأسوأ.

إن اللغة العقلانية لاتخاذ القرار الفعال تتطلب منك أن تسعى  
لتحقيق حاجة حقيقية، وتفاضل بين الخيارات المختلفة التي تحقق  
المستوى الأفضل من هذه الحاجة، وتفكر فيما وصلت إليه بعمق حتى  
تتعرف على أبعاده وآثاره المرغوبة وغير المرغوبة.





## سابعاً... القرار الأفضل : The best decision

هل يمكن أن يقتصر النظام أو البرنامج المستخدم في اتخاذ القرار على التفكير العقلاني البحت فقط؟ إن هذا يمثل نصف النظام، أما النصف الثاني هو الجانب العاطفي بداخلنا.

### هل نستطيع أن نعزله عن التأثير فينا أثناء اتخاذ القرار؟

غالباً ما يعتمد اتخاذ القرار الأفضل على أن ترى في الزمن المناسب ما سوف يكون واضحاً فيما بعد. ويتطلب منا ذلك أن يكون في البرنامج الذي نستخدمه مجموعة من الأسئلة التي نوجهها لأنفسنا؛ حيث تعمل هذه الأسئلة كالساعة الرناتة التي توقظنا أو تنبهنا دائماً بأهمية الوقت. إنك تأخذ قرارات فعالة وقرارات غير فعالة.

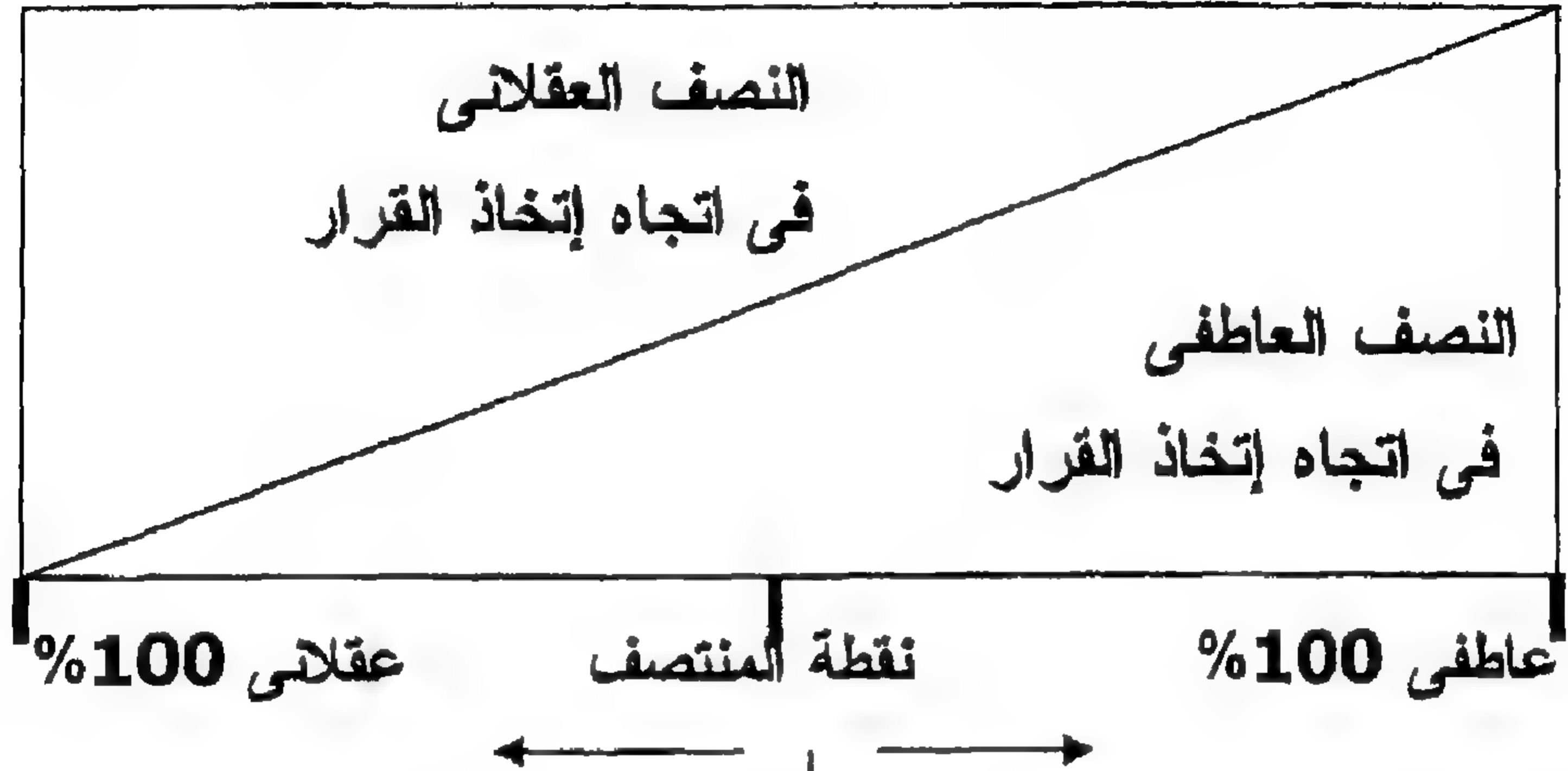
### فالقرارات الفعالة هي القائمة على الحقائق

### والقرارات غير الفعالة هي القائمة على الأوهام

### وعلينا أن نميز عند المفاضلة بين الوهم والحقيقة.

وكثير من الناس يبحثون عن الوهم حيث أن ذلك يسبب بعض الراحة النفسية لهم، وهذا يعني تغلب النصف العاطفي من النظام المستخدم؛ وهو كمثل الذي يبني قصوراً على الرمال، وهذا الاختيار يجعلهم يعيشون في الوهم الذي يتبعه بعض المشكلات والآلام الهينة التي نتعود عليها، ولكنها تستنزف قدراتنا على المدى الطويل.

عليك أن تتعامل بنصفى البرنامج الذى تملكه ولا تهمل أحدهما؛ فالنصف العقلانى يحرك تفكيرك فى إتخاذ القرار، والنصف العاطفى يحرك مشاعرك فى اتجاه إتخاذ القرار، والنقطة التى تلتقى فيها حركة النصف العقلانى مع العاطفى سوف تمثل لك القرار الأفضل.



إن برنامجك الذى تعمل الآن على تطويره أو تحديثه هو جزء من معتقداتك التى تمثل شخصيتك. وإتخاذك للقرارات يرتبط كثيراً باعتقاداتك، وتذكر أن أمامك خيارات عديدة، ولكن لا تهملها وتجعلها بعيدة عن تفكيرك لمجرد أنك لم تعد تستخدمها منذ زمن طويل. إنها مازالت موجودة فى عقلك الباطن وعليك أن تستدعيها.

إن ما نتخذه من قراراته يعمل مثل المرايا التى تعكس شخصيتك وما تحمله من أفكار وقيم واتجاهات ومعتقدات كي يراها الجميع، ويمكنك بسهولة أن تشاهد نفسك بوضوح إذا نظرت إلى قراراتك السابقة بنظرة تحليلية.

## ثامناً...المعتقدات الشخصية: Personal believes

معتقداتك الشخصية هي الجزء الرئيسى من برنامج التشغيل الخاص بك فى حل المشكلات وإتخاذ القرار؛ إنها مثل المصباح الذى يضىء لك الطريق المظلم. وبكل تأكيد إنه من الأفضل أن تتخذ قراراتك فى الضوء وليس الظلام حتى تستطيع أن تتفحص قراراتك. وأهم ما يبنى معتقداتك الشخصية:-

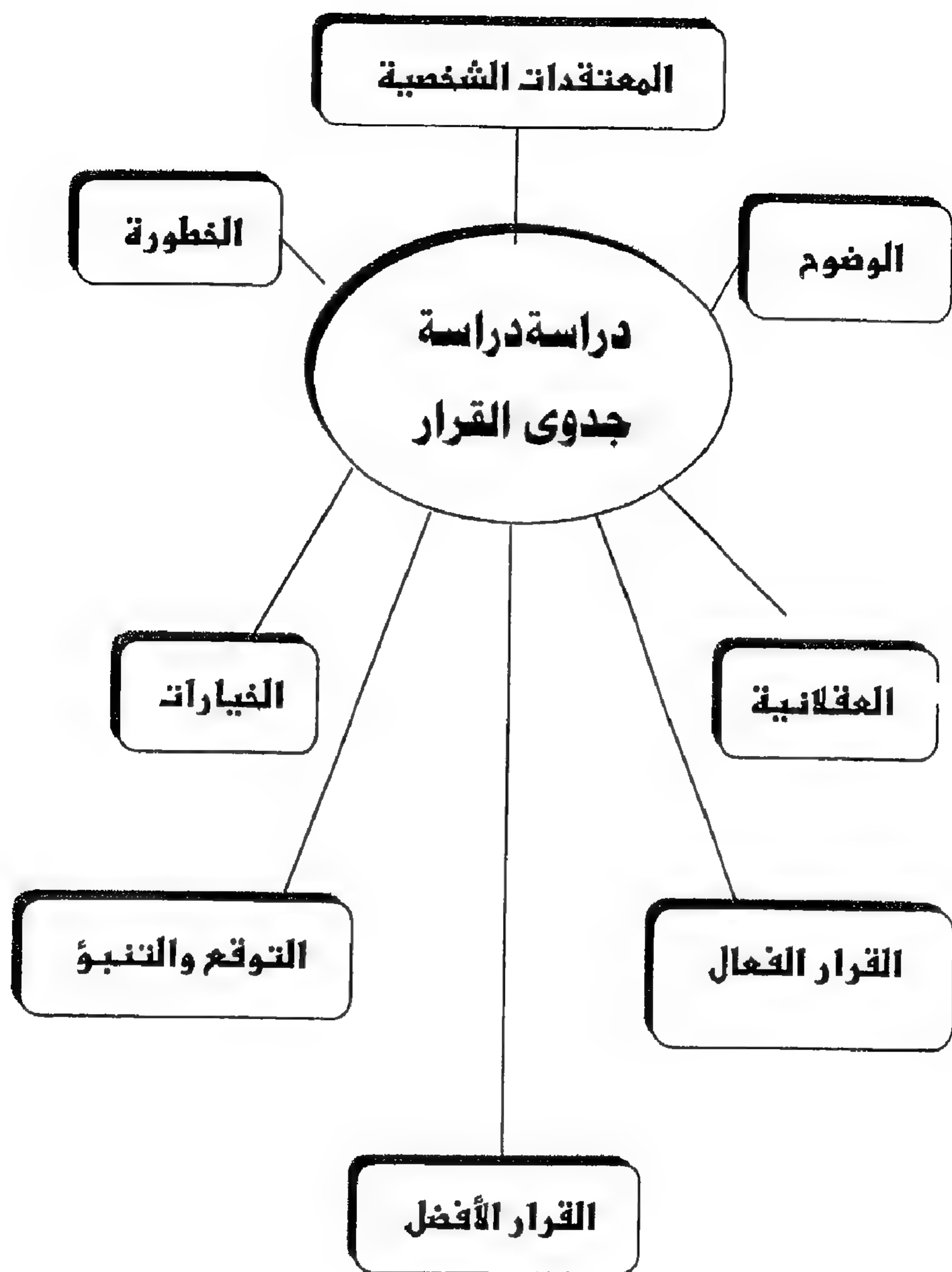
☞ رؤية الواقع بشكل صحيح (الحقيقة).

☞ إدراكك لهذا الواقع (الأمانة).

☞ نقل الحقيقة للآخرين (الصدق).

إن الكثيرين من الناس يبحثون عن الخيال أو يعيشون فيه، وهذا الخيال أو الزيف الذى قد يصدقونه لأنه يريحهم ويلهمهم، وفى أحيان أخرى يكون اليأس أكثر بريقاً؛ وبالتالي تكون رؤيته أسهل من الحقيقة. وعندما يعمل البعض الآخر على عكس الخيال؛ فسوف يرون بكل تأكيد الحقيقة. ويمكن أن نرى أخطاءنا فى عيون الآخرين؛ لأن عيوننا لا تستطيع غالباً أن تظهرها لنا.

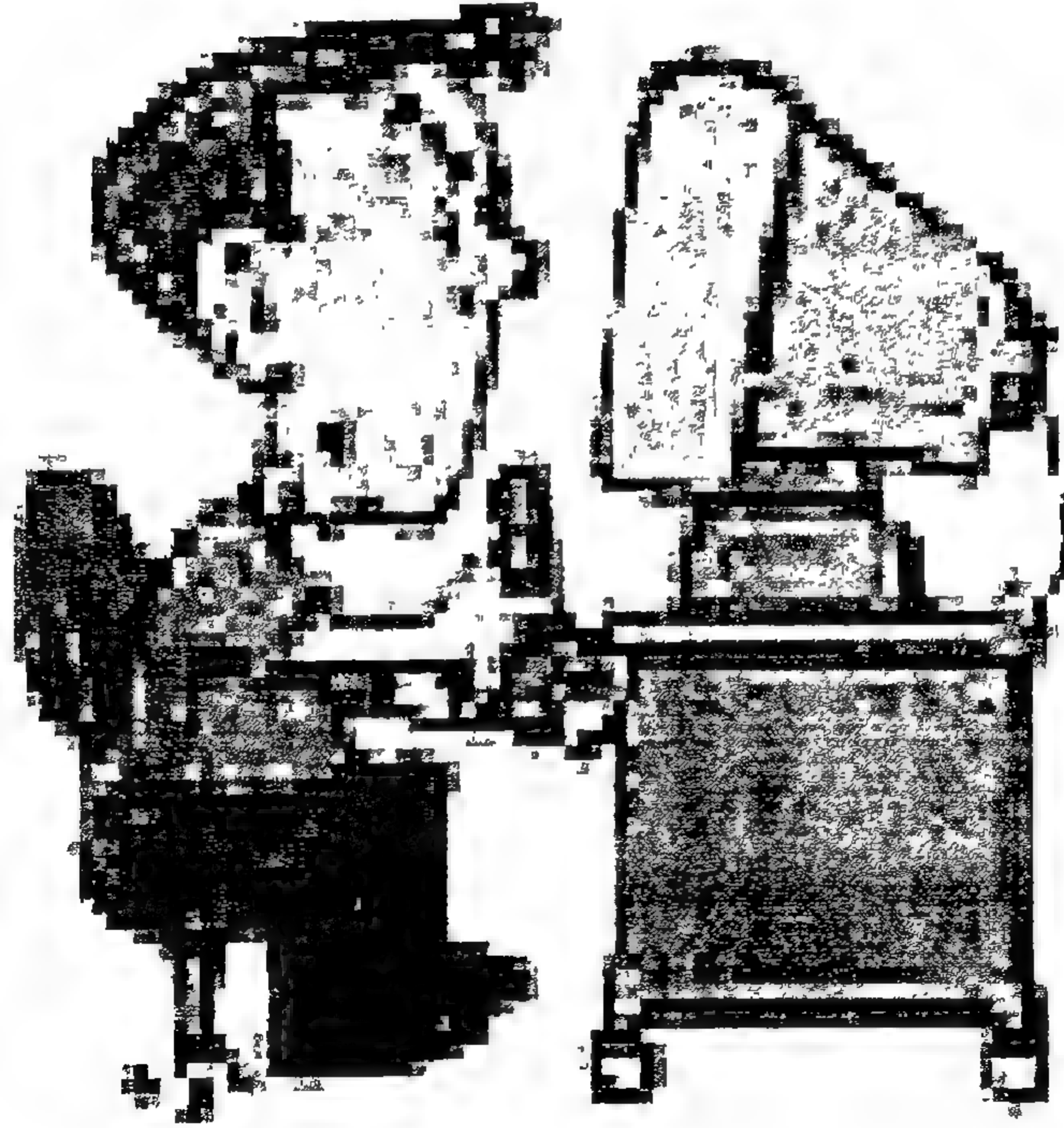




## الفصل السادس

### صناعة وإتخاذ القرارات

### Decision-making



## **الفصل السادس**

# **صناعة وإتخاذ القرارات**

**أولاً... ماذا نعنى بإتخاذ القرار؟**

**ثانياً.. أنواع القرار**

1. من حيث المكون المستهدف.
2. من حيث توقيت إصدار القرار.
3. طبقاً لظروف إتخاذ القرار.
4. طبقاً لمدى تأثيرها.

**ثالثاً ..دراسة جدوى القرار.**

**رابعاً ..مشكلات الإدارة فى إتخاذ القرار.**

- 1) مشكلات الإدارة.
- 2) مشكلات القرار نفسه.

**خامساً..برنامج مقترح لإتخاذ القرار**

**سادساً..مراحل إتخاذ القرار**

**سابعاً..القرار بين الجودة والقبول**

**ثامناً ..الوصايا العشر لإتخاذ القرار**



## أولاً... ماذا يعنى إتخاذ القرار؟

What is the meaning of decision making?

ما هو المقصود بإتخاذ القرار؟

وكيف نضمن الصناعة الجيدة للقرار؟

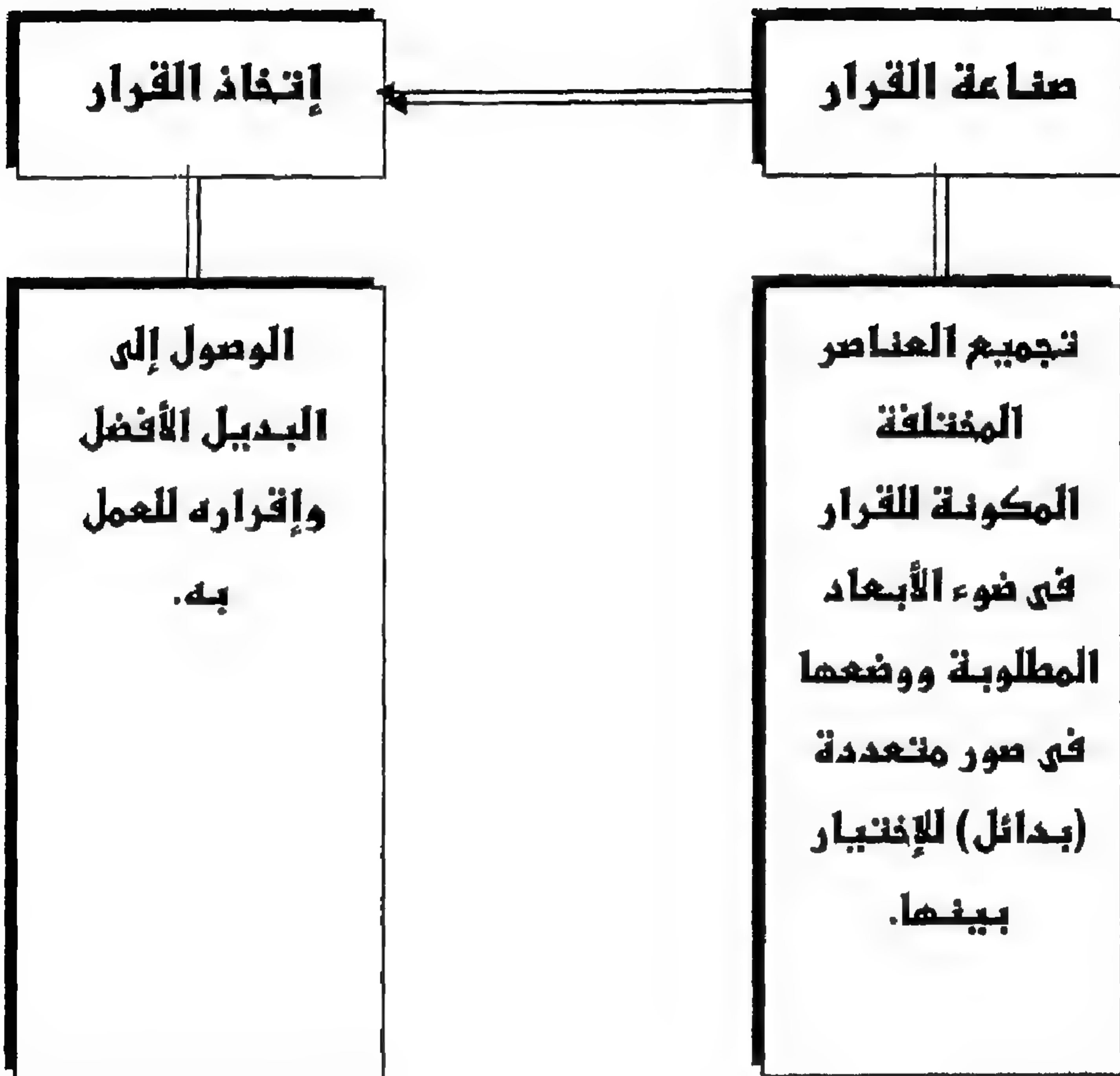
**القرار...** قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التى تم إختيارها فى ضوء معايير محددة لإختيار البديل الأكثر تناسباً للتعامل مع الحدث، ويعبر القرار فى النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشرى المستهدف به.

والإجراءات المديتة فى إتخاذ القرار تركز على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل؛ لأن الإعتداد على البديل الواحد لا يعنى أن هناك قراراً مناسباً، ولكنه ربما يتحول إلى نوع من العشوائية أو فرض رأى واحد سواء من الفرد نفسه أو من أحد الأفراد الآخرين.

وتمثل المعايير التى يتم إتخاذ القرار فى ضوءها الأساس الذى تقوم عليه عملية الإختيار، وليس معنى إستخدام المعايير أننا سوف نحصل على القرار الصحيح تماماً، ولكن هذا يعنى أنه بالرغم من البدائل المعروضة قد تكون غير مرضية تماماً، ولكنها بالرغم من ذلك فهى أفضل الحلول (البدائل) المطروحة. وتسبق مرحلة إتخاذ القرار مرحلة صناعة القرار، وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار والتى تراعى الأبعاد المختلفة وفى الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التى تعبر عنها وإخراجها فى

صورة بدائل متعددة كل بديل يعبر عن رؤية خاصة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث.

وتجرى عملية المفاضلة بين البدائل حتى تنتهى إلى البديل الأكثر تناسباً، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهى مرحلة إتخاذ القرار.



## ثانياً ... أنواع القرارات: 'Decisions types'

تعالج القرارات على مستوى المنظمة كل الأمور المتعلقة بأنشطة المنظمة في سعيها الدائم من أجل تحقيق أهدافها اليومية أو المستقبلية . وتعتبر القرارات كما سبق أن أوضحنا في النهاية عن الإجراءات المحددة لطبيعة تصرفات العنصر البشري المستهدف به.

ونظراً لاختلاف طبيعة المواقف والظروف التي تحتاج لإتخاذ القرار في الحياة الاجتماعية بصفة عامة وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة - تختلف القرارات طبقاً لطبيعة النشاط المستهدف.

والهدف من تقسيم القرارات إلى مجموعات مختلفة هو تسهيل وضع المعايير اللازمة لصناعة هذه القرارات؛ حيث أن عملية تقييم المعايير جعلت مهمة وضع أو تحديد هذه المعايير عملية صعبة ومعقدة.

### 1. تقسيم القرارات من حيث المكون المستهدف:

أ. القرارات التي تتعلق بالمكون البشري. وذلك مثل:-

- ❏ الهياكل التنظيمية (تخطيط القوى العاملة).
- ❏ تحليل وتوصيف الوظائف.
- ❏ شئون الأفراد (الاستقطاب - الاختيار - التعيين).
- ❏ اللوائح والأجور (وتشمل العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات ولوائح تنظيم العمل).
- ❏ التدريب (ويشمل تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يتمشى في التطوير الإداري وتطوير المنتج نفسه).

❧ الخدمات الاجتماعية (برامج العلاج والتأمينات الاجتماعية والإعانات والترفيه).

❧ أخرى (القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة كأفراد أو جماعات).

### **ب. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع:**

❧ الآلات والمعدات.

❧ الطاقة المصنوعة (طاقة الاحتراق-التفاعلات).

❧ التشغيل (الفترة - النظم - الاحتياطات).

❧ الصيانة (الدورية-الوقائية-العلاجية-الوقائية).

❧ الإنتاج (النوعية-الكمية-الجودة-التطوير).

❧ التسويق (التخزين-النقل-الراكد-السياسات التسعير).

❧ التمويل (الخصومات-البيع الآجل-الأسواق-

الجمهور-البنوك-القروض-دوران رأس المال-... إلخ)

❧ الأمن الصناعي (السلامة والأمان).

### **ج. القرارات التي تتعلق بالمكون البيئي:**

❧ المواد الخام ومصادرها.

❧ الطاقة الطبيعية.

❧ البيئة التنظيمية.

❧ البيئة الثقافية والاجتماعية.

❧ البيئة الاقتصادية.

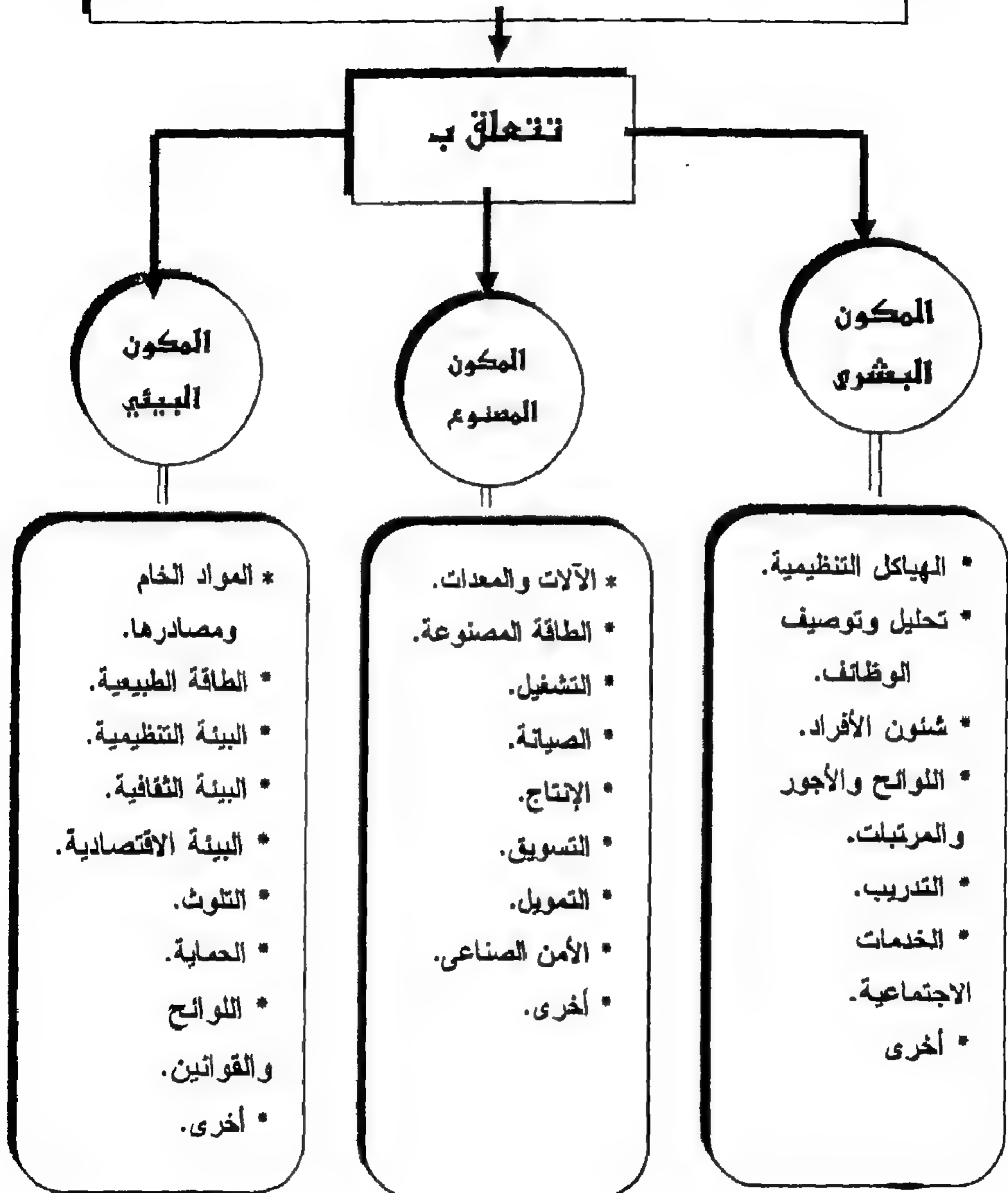
❧ التلوث (السمعي-البصري-الكيميائي-الذري... إلخ).

❧ الحماية (إجراءات حماية البيئة من التلوث).

❧ اللوائح والقوانين التي تعمل على حماية البيئة.



## القرارات الإدارية من حيث المستهدف منها



## 2. تقسيم القرارات من حيث توقيت إصدار القرار.

### أ. قرارات وقائية

وهي التي تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة أو ضمان عدم التأثير بشكل مطلق.

### ب. قرارات علاجية

وهي القرارات التي تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة، وهي تعنى في هذه الحالة العمل على وقف نمو المشكلة، ومن الطبيعي أن تكون مهمة صانع أو متخذ القرار في البداية أكثر سهولة من النهاية.

### ج. قرارات مفاجئة

وهي التي تتعامل مع المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.

### د. قرارات إدارة الفرصة

وهي القرارات ذات الصفة الابتكارية والإبداعية، حيث قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتمناها من قبل وصنعتها الظروف. وغالباً ما تؤدي مثل هذه القرارات إلى التطوير والتحديث بهدف زيادة الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين معاً. وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى الجرأة والرغبة في المخاطرة.

### 3. تقسيم القرارات طبقاً لظروف إتخاذ القرار.

يمكن إتخاذ القرار فى ظل ظروف مختلفة، فمنها ما يتعلق بعدم التأكد من النتائج المتوقعة، أو نتيجة لضرورة المخاطرة بإتخاذ القرار. وغالباً ما تتأثر القرارات الصادرة بمعايير التشاؤم والتفاؤل حيث يمثل ذلك القوة الدافعة فى التأثير على متخذ القرار فى تحديد الاحتمالات وذلك من خلال تتبع شجرة القرارات.

### 4. تقسيم القرارات طبقاً لمدى تأثيرها

☞ الأصل فى القرارات أن تكون طاعنتها واجبة وملزمة، وهناك بعض القرارات التى تترك للأفراد بعض الخيارات وذلك مثل التعليمات والمقترحات والتوصيات.

☞ هناك بعض القرارات التى يمكن معارضتها وإبطال ما يترتب عليها من النتائج حيث أنها تكون مخالفة للوائح والقوانين أو الدساتير المعمول بها.

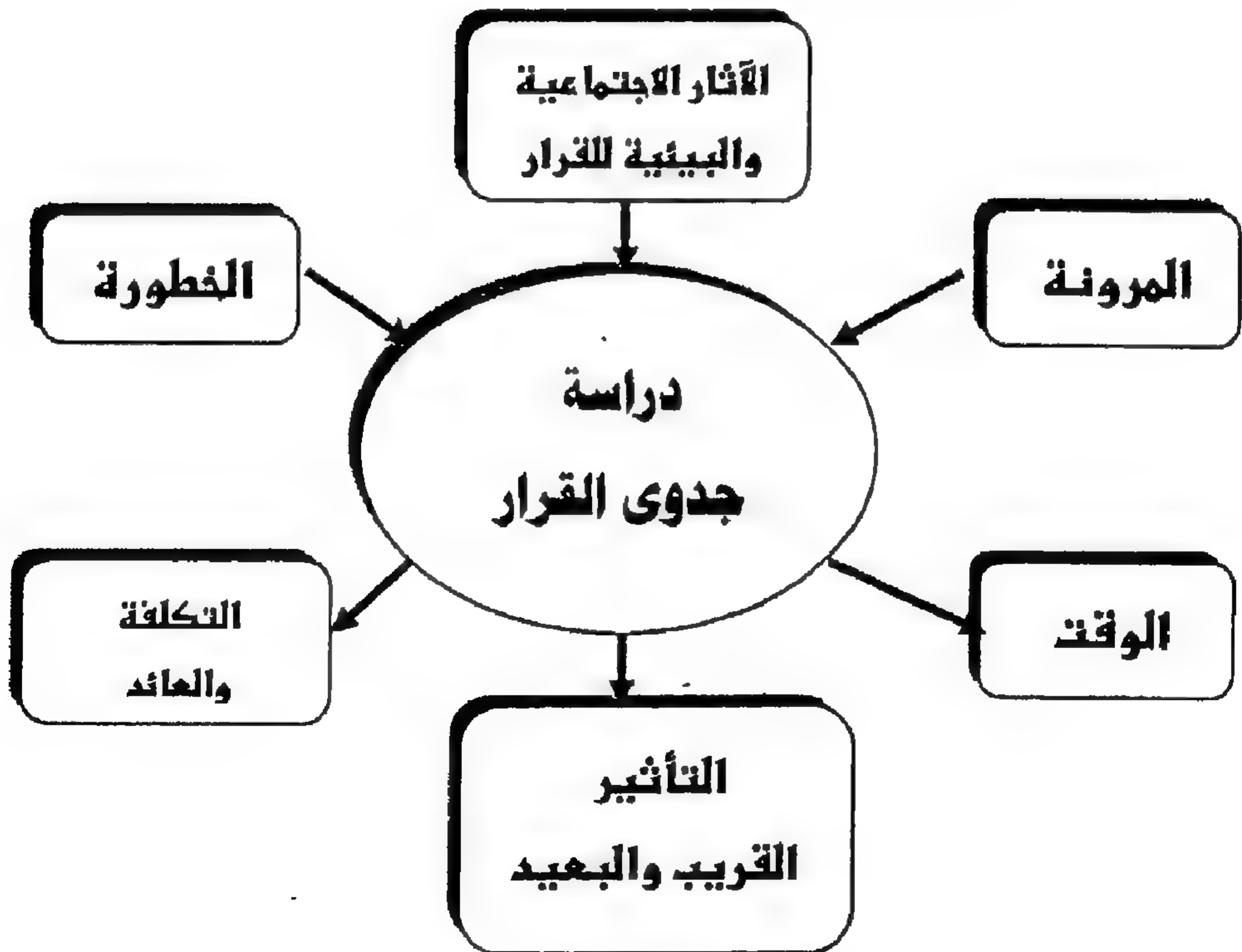
☞ القرارات التنظيمية تتضمن القواعد العامة الملزمة التى تطبق على عدد محدود من العاملين، وتمثل اللوائح نموذجاً لهذه القرارات التطبيقية.

## ثالثاً...دراسة جدوى القرار:

### Decision feasibility study

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها للتعرف على آثار القرار المختلفة:

1. الخطورة: الآثار السلبية المتوقعة للقرار، والقدرة على التعامل معها.
2. المرونة: توفر إمكانية التدخل لتعديل القرار استجابة لعوامل موضوعية.
3. الوقت: يمثل وقت صدور القرار أحد العوامل الهامة التي تؤثر في قوة القرار.
4. التكلفة والعائد: أحد العوامل الهامة للمفاضلة بين القرارات؛ فكل من القرارات تبدو ذات عائد جيد ولكنها في الوقت نفسه تحتاج إلى تكلفة مرتفعة عند تنفيذها.
5. التأثير القريب والبعيد للقرار.
6. الآثار الاجتماعية والبيئية للقرار.





## رابعاً مشكلات إتخاذ القرار

### Problems of decision-making

يواجه المسئولون عن القرار بعض العقبات التي تؤثر على كفاءتهم، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

#### 1. مشكلات الإدارة:

##### أ. البيئة التنظيمية:

ظروف البيئة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتأثره بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار. ومن الضروري أن يكون القرار هادفاً وواضحاً ومعلنأ، وألا يتم إتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والنظم المعمول بها.

##### ب. شخصية متخذ القرار:

ترتبط عملية إتخاذ القرار بالصفات والحالة السلوكية والسيكولوجية للفرد، من حيث الجرأة والذكاء الإجتماعي والقيم والإتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

##### ج. الدرجة العلمية والخبرة:

وهي التي تتيح له إستخدام طرق تفكير أكثر واقعية، أو الحصول على البيانات وإستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرار.

##### د. الخوف:

وهي حالة نفسية غالباً ما تهدد صانع القرار من إتخاذ القرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أى ردود أفعال.

## 2. مشكلات القرار نفسه.

### أ. سلامة وصحة القرار:

ويرتبط ذلك بالإدراك الصحيح لأسباب المشكلة وليس ظواهرها؛ بالإضافة إلى توافر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل المناسبة والبت فيها لإتخاذ القرار المناسب.

### ب. توقيت صدور القرار:

الوقت المناسب لإتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، فالتبكير أو التأخير يعنى فقد جزء من قوته. والتبكير فى إتخاذ القرار يبدو واضحاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقاية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

والتأخير فى إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تأت بعد، أو لانتظار هذه اللحظة التى تم التخطيط أو السعى إليها.

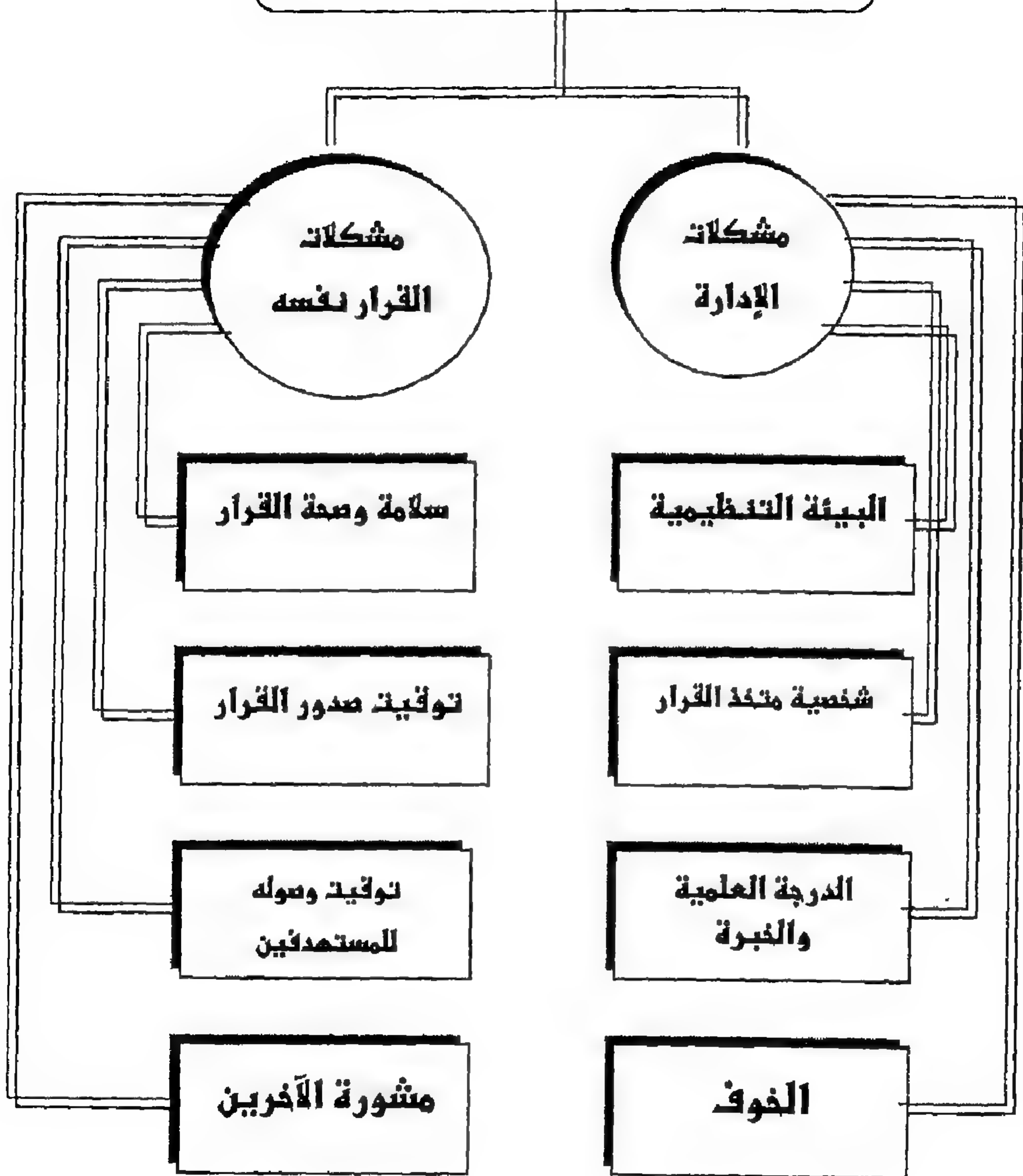
### ج. توقيت وصول القرار للمستهدفين:

يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً، ويكون جزء من القرار نفسه تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً لإضفاء القوة على القرار.

### د. الاستماع إلى مشورة الآخرين:

يؤدى تجاهل الاستماع إلى رأى ومشورة الآخرين إلى إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار التى يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تعنى رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من وجهة نظر المسئول بمفرده؛ مما يوفر عليه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد.

## مشكلات إتخاذ القرار



## خامساً ... برنامج مقترح لإتخاذ القرار:

### Suggested program for decision making

WHO

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| م | - يتخذ القرار؟               |
| ن | - المسئول عن النتائج؟        |
|   | - يشارك في صناعته؟           |
|   | - المستهدف؟                  |
|   | - يقوم بالإشراف على التنفيذ؟ |

WHAT

- |   |  |
|---|--|
| م | - الخبرات السابقة في إتخاذ مثل هذا القرار؟ |
| ا | - البيانات والمعلومات اللازمة؟             |
| ذ | - حقيقة الموقف الحالي؟                     |
| ا | - البدائل المختلفة لإتخاذ القرار؟          |
|   | - إيجابيات وسلبيات القرار؟                 |
|   | - السلطات الممنوحة لإتخاذ القرار؟          |

WHEN

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| م | - يكون الوقت المناسب لإتخاذ القرار؟  |
| ت | - يكون الوقت المناسب لمشورة الآخرين؟ |
| ي | - يكون الوقت المناسب لإبلاغ القرار؟  |
|   | - تتم متابعة تنفيذ القرار؟           |



## WHERE

- يمكن توافر البيانات والمعلومات اللازمة؟
- يتوافر الآخرون المطلوب استشارتهم؟
- يتم تسجيل وحفظ وتفتين القرار؟

أ  
ي  
ن

## HOW

- يتم التعامل مع المشكلة (مسئول - فريق)؟
- تضمن تأييد الآخرين للقرار؟
- يصل القرار للمستهدفين؟
- يتم تنفيذ القرار؟
- تتم عملية المتابعة؟

ك  
ي  
ف

## سادساً...مراحل إتخاذ القرار:

### Decision making stages

ليس معنى وجود مراحل متعددة ومثالية لإتخاذ القرار الحاجة إلى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمراحل هو أن تمر طريقتنا التلقائية بعملية إتخاذ القرار بهذه المراحل دون اللجوء إلى دمجها أو تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرار. إن عقل الإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلى أو عام، فذلك يعنى سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط. وحتى يعمل عقل الإنسان بكفاءة؛ فإنه - كما يبدو - يحتاج إلى بعض المراحل المختلفة كي يصل إلى النتيجة المناسبة .

### ومراحل إتخاذ القرار هى:-

#### المرحلة الأولى... تحديد الهدف:

إتخاذ القرار ليس هدفاً، ولكنه وسيلة لتحقيق هدف. ويجب عند صناعة القرار أن نراعى هذا الهدف حتى تكون عملية التصويب قوة ناجحة

وتحديد الهدف بدقة يمثل بداية وضع صانع القرار على الطريق الصحيح للوصول إلى القرار الأفضل.

#### ولكن كيف يتم تحديد الهدف بشكل دقيق؟

تحديد الهدف بدقة يعنى التحديد الدقيق، ما الذى نحتاج إليه بالتحديد فى الموقف الذى نتعامل معه، وكما سبق أن ذكرنا يجب أن نفرق بين ما نحتاج إليه وما نريده أو نتمناه.

وعندما نبحث عما نريده أو نتمناه فإن هذا يعنى تصعب وتعقيد الأمور حيث أننا نتعامل مع موقف محدد وليس مع أماتى أو طموحات، وهناك فرق كبير ومؤثر فى صناعة القرار مع الفرق بين الاثنين.

**وصياغة الهدف بألفاظ وعبارات سهلة ومفهومة ويسهل إدراكها**  
يعنى قبول الهدف وتسهيل عملية الوصول إليه.  
والتحديد الدقيق للهدف يسهل ويضمن إختيار الأساليب الأكثر قوة وتناسباً للوصول لهذا الهدف.

**ومن الطبيعى أن يحدث تباين فى تحديد الهدف لدى الأفراد الذين تتم استشارتهم، ولكن يجب أن يراعى أن كلاً منهم يتحدث من منظوره الخاص الذى ينطوى على شخصيته ومدى علاقته وتأثره بالهدف، ولكن من الضرورى أن يكون صانع ومتخذ القرار مدركاً جيداً للهدف من القرار الذى يسعى إليه.**

### **المرحلة الثانية... جمع البيانات والمعلومات:**

**تمثل البيانات المادة الخام التى يتم معالجتها لصناعة المعلومات؛ حيث إنه يمكن من خلال إستخدام أساليب التحليل الإحصائية المختلفة وإيجاد العلاقات أن تحول البيانات إلى معلومات مفيدة فى إتخاذ القرار.**

**ومن الضرورى أن نراعى ارتباط البيانات المطلوب جمعها بالهدف السابق تحديده، فمن الأخطاء المتكررة والشائعة لدى صانع القرار السعى للحصول على بيانات كثيرة ذات صلة بموضوع القرار وهذا يؤدى إلى تعقيد مهمته.**

إن استخدام المعلومات المطلوبة فقط يعنى استثمار الوقت المتاح لإتخاذ القرار بصورة أفضل وفى الوقت نفسه أبعاد المؤثرات غير المطلوبة.

وتمثل البيانات والمعلومات غالباً مصدر النجاح أو الفشل للقرار؛ فصحة وسلامة وكفاية وتكامل المعلومات يضمن هذا النجاح.

وكما يبدو أن وجود نظام شخصى أو مؤسسى جيد للمعلومات يتمثل فى سهولة تخزين وارتجاع المعلومات، والتعامل معها يأتى فى مقدمة الإجراءات المطلوبة لتحسين القدرة الشخصية أو المؤسسية فى اتجاه تحسين القدرة على إتخاذ القرار.

وتفرض طبيعة النشاط المستهدف بالقرار بعض الأساليب فى حفظ وتداول وتحديث المعلومات وكذلك سريتها.

وقد تمثل عملية التحديث الدائم للمعلومات التميز والتفوق للفرد أو المؤسسة، إذا كان هناك نظام ينتج بالتحديث السريع والمستمر دائماً؛ بالإضافة لسرعة الاستفادة بها.

### **المرحلة الثالثة... تحليل المعلومات:**

تأتى أهمية تحليل المعلومات لوقاية المستفيد بها من التعامل مع ما يصل إليه منها دون مراعاة الظروف والمتغيرات التى تؤثر عليها. فنحن نحتاج دائماً إلى إعادة تحليل المعلومات فى ظل الظروف الجديدة، وبصفة خاصة فى ضوء الهدف الذى نسعى للوصول إليه؛ فقد تكون المعلومات واحدة ولكن تهدف مختلف، وهذا يعنى أن تحليل المعلومات يعنى إعادة صياغتها بصورة تخدم الهدف



المطلوب. ويمثل الجياد في التعامل مع المعلومات أهمية كبيرة لضمان فصل المواقف الخاصة والشخصية عند تناول المعلومات. ومع أنه من الصعب فصل اتجاهات وميول ورغبات الفرد عند تحليل المعلومات؛ إلا أنه من الضروري تقليل هذا التأثير لأقل حد ممكن. وأفضل طريق لتحقيق ذلك هو توظيف المعلومات لخدمة الهدف بشكل عملي وواقعي.

**ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب لتحليل المعلومات على حجم الوقت والمقدار المتاح من المعلومات.**

**وبصفة عامة يجب ألا نستخدم أسلوب واحد للتعامل مع المعلومات، ولكن يجب أن تكون هناك أساليب مختلفة تتناسب مع طبيعة القرار والهدف منه؛ بالإضافة -كما ذكرنا سابقاً- الوقت وحجم المعلومات المتاحة.**

**ومن الطبيعي أن نشير إلى هذا التطور الهائل في تكنولوجيا حفظ وتداول المعلومات المحمولة والثابتة، والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في استخدام نظم سريعة وحديثة في تحليل المعلومات واستخراج المؤشرات التي تساعدنا في صناعة القرارات.**

### **المرحلة الرابعة... البدائل والاختيارات:**

**تمثل البدائل الطريق الصحيح للوصول إلى تحقيق الهدف. والأساس في الوصول إلى القرار الصحيح هو المفاضلة بين عدة بدائل ورفض فكرة البديل الواحد.**

ولكن البدائل لن تأتي إليك ولكن عليك أن تسعى إليها؛ فإجراءات الحصول على البدائل هي جزء من عملية صناعة القرار.

### 1. من أين نحصل على البدائل؟

1-1. تعتبر تجارب الإنسان السابقة ومعايشة الآخرين والاستفادة بخبراتهم مخزناً مناسباً للحصول على البدائل المختلفة.

2-1. الإطلاع على التجارب والدراسات والتقارير في الكتب والمجلات والأبحاث والنشرات لا تمثل فقط مجرد مخزن للخبرات؛ ولكنها تمثل أيضاً مصدراً للابتكارات في صناعة القرارات من خلال تعدد البدائل.

3-1. إجراء بعض التجارب للإحتمالات مثل صناعة القرار باستخدام أساليب عصف الذهن **Brain storming**.

### 2. إختيار البديل المناسب؛

يسعى الإنسان على المستوى الفردي أو المؤسسي إلى البحث عن البدائل المناسبة للقرار والتي تحقق له أفضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لإختيار المناسب منها.

والحصول على البديل المناسب الملائم أو المطلوب يتطلب استخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الإختيار.

ومن الطبيعي ألا يقوم الفرد بالمفاضلة بين كل البدائل المتاحة؛ ولكنه يقوم بإجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة.

## المرحلة الخامسة ... التنبؤ بالنتائج:

وتهتم هذه المرحلة بتقييم كل بديل على حدة، وتركز عملية التنبؤ على دراسة الاحتمالات وعرض المخاطر التي يحملها كل بديل بالمقارنة بما يقدمه من إيجابيات.

**أي أن عملية التقييم تعتمد على المقارنة بين**

□ المكاسب أو الفوائد المتوقعة.

□ الخسائر أو الفشل المتوقع.

### 1. دراسة الاحتمالات:

تعتمد دراسة الاحتمالات على دراسة التكرارات الخاصة بالماضي، وإمكانية حدوثها في المستقبل مع دراسة الاختلاف بين المستقبل والماضي، وتمثل عملية دراسة الاحتمالات أساساً لقبول البديل بعد تحديد العائد منه.

### 2. حساب العائد:

تحكم عملية حساب العائد معادلة رياضية سهلة هي:-

$$\text{العائد المتوقع} = \text{المكسب المتوقع} \times \text{إحتمالات النجاح}$$

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:-

ورث أحد الأفراد واحدة من اللوحات العالمية الشهيرة، ونظراً لضائقة مالية شديدة قرر أن يقوم بعرضها للبيع محاولاً تحقيق أقصى عائد ممكن.

فإذا قام بعرض هذه اللوحة في مزاد علني فسوف تكون فرصته 50% في بيعها بالثمن الذي يريده وهو 40,000 جنيه، وفرصته أن يبيعها بمبلغ 20,000 جنيه 30%، وفرصته أيضاً في أن يبيعها

بمبلغ 10,000 جنيه 20%، وفي كل الأحوال السابقة سوف يقوم بالحصول على الثمن نقداً.

وأثناء دراسته للبدائل السابقة وصل إليه عرض أن يقوم أحد أصحاب المعارض الكبيرة بسداد مبلغ 40,000 جنيه من البنك بشيك، هناك احتمال قدره 20% أن يرفض من البنك لعدم وجود رصيد.

**فكيف يمكن ترتيب البدائل واختيار المناسب منها؟**

البيع في المزاد	العميل
$20,000 = 50\% \times 40,000$	$32000 = 80\% \times 40,000$
$6000 = 30\% \times 20,000$	$0 = 20\% \times 0$
$2000 = 20\% \times 10,000$	
المكسب المتوقع = 28,000	المكسب المتوقع = 32,000

ويتنضم مما سبق أن عرض العميل أفضل؛ لأن المخاطرة المتوقعة محسوبة ويمكن التفاوض عليها أو محاولة الحصول على الثمن نقداً.

**3. إدارة عمليات المخاطرة:**

لا شك أن هناك درجات مختلفة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار، وينبغي على صانع القرار أن يصل إلى المخاطرة المحسوبة أو التي يمكن توقع نتائجها وتكون هناك فرصة للتعامل مع هذه المخاطرة وتحمل بعض تبعاتها.

**المرحلة السادسة... إتخاذ القرار:**

وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها والسياسات المتبعة في الإنتاج. ونعرض فيما يلي بعض المعايير العامة



## 1. معايير المفاضلة بين البدائل (أمثلة على المعايير).

### 1-1.المعايير الاقتصادية:

- الربح.
- التكاليف الكلية.
- متوسط التكلفة في فترة محدودة.
- فترة إسترداد رأس المال.
- فوائد رأس المال المستخدم.

### 1-2.المعايير الاجتماعية:

- النسبة المئوية للأثر الإيجابي للقرار على الروح المعنوية للعاملين.
- احتمالات تأثير القرار على روح الفريق.
- احتمالات تأثير القرار على المناخ الاجتماعي السائد.
- أثر القرار على المشاركة والانتماء من جانب العاملين.

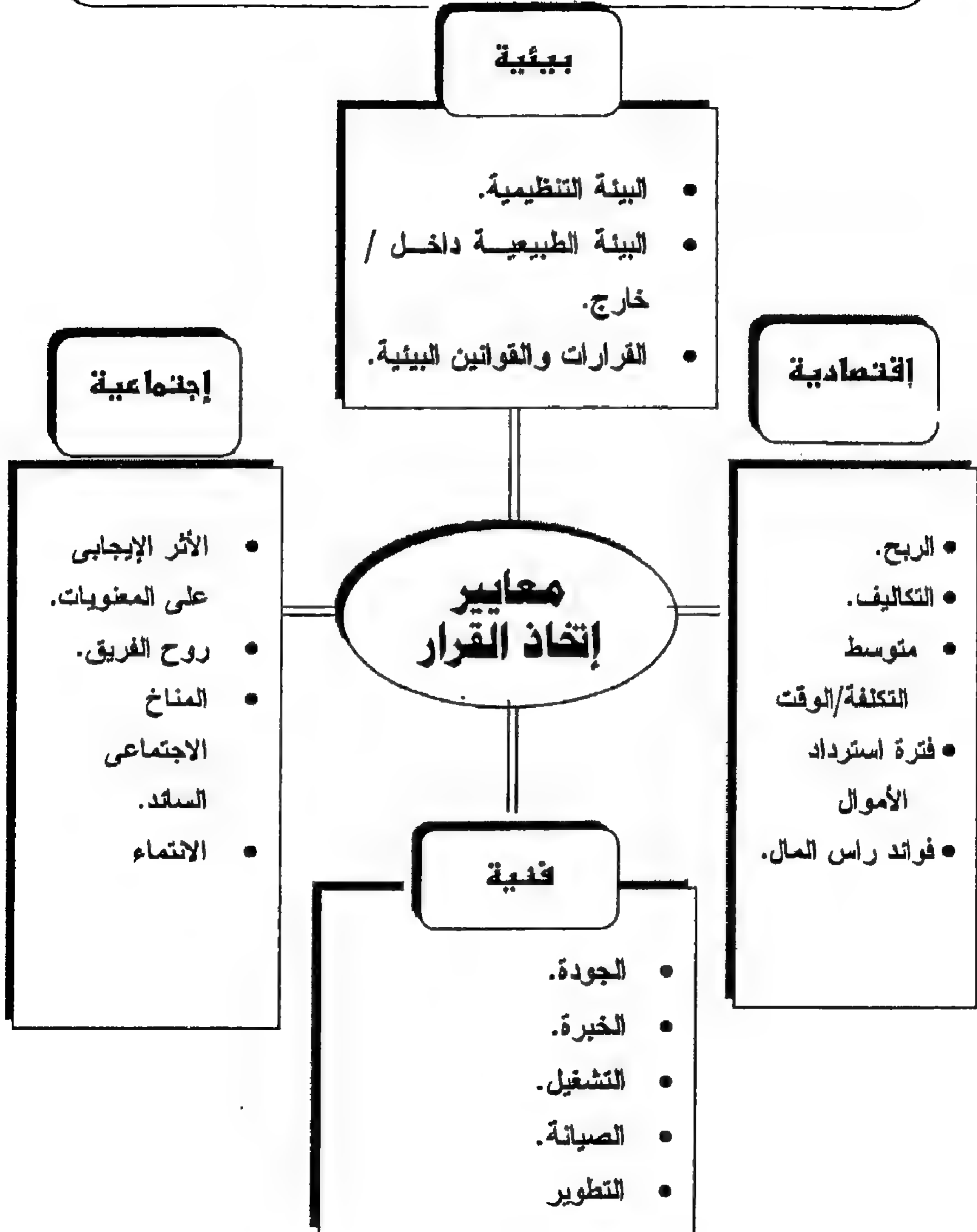
### 1-3.المعايير البيئية:

- أثر القرار على البيئة التنظيمية.
- أثر القرار على البيئة الطبيعية.
- داخل المنظمة.
- خارج المنظمة.
- مدى توافق القرار مع القوانين والقرارات الخاصة بالحفاظ على البيئة والحماية من التلوث.

### 1-4.المعايير الطبيعية

- أثر القرار على جودة المنتج.
- مدى توافر الخبرات الفنية لتنفيذ القرار.
- أثر القرار على إدارة عمليات التشغيل والصيانة.
- التطوير.

ويتم ترتيب المعايير حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة وللخطط والسياسات المتبعة في الإنتاج، أما بالنسبة للأفراد فإنه يتم أيضاً ترتيب المعايير طبقاً لأهداف كل فرد.



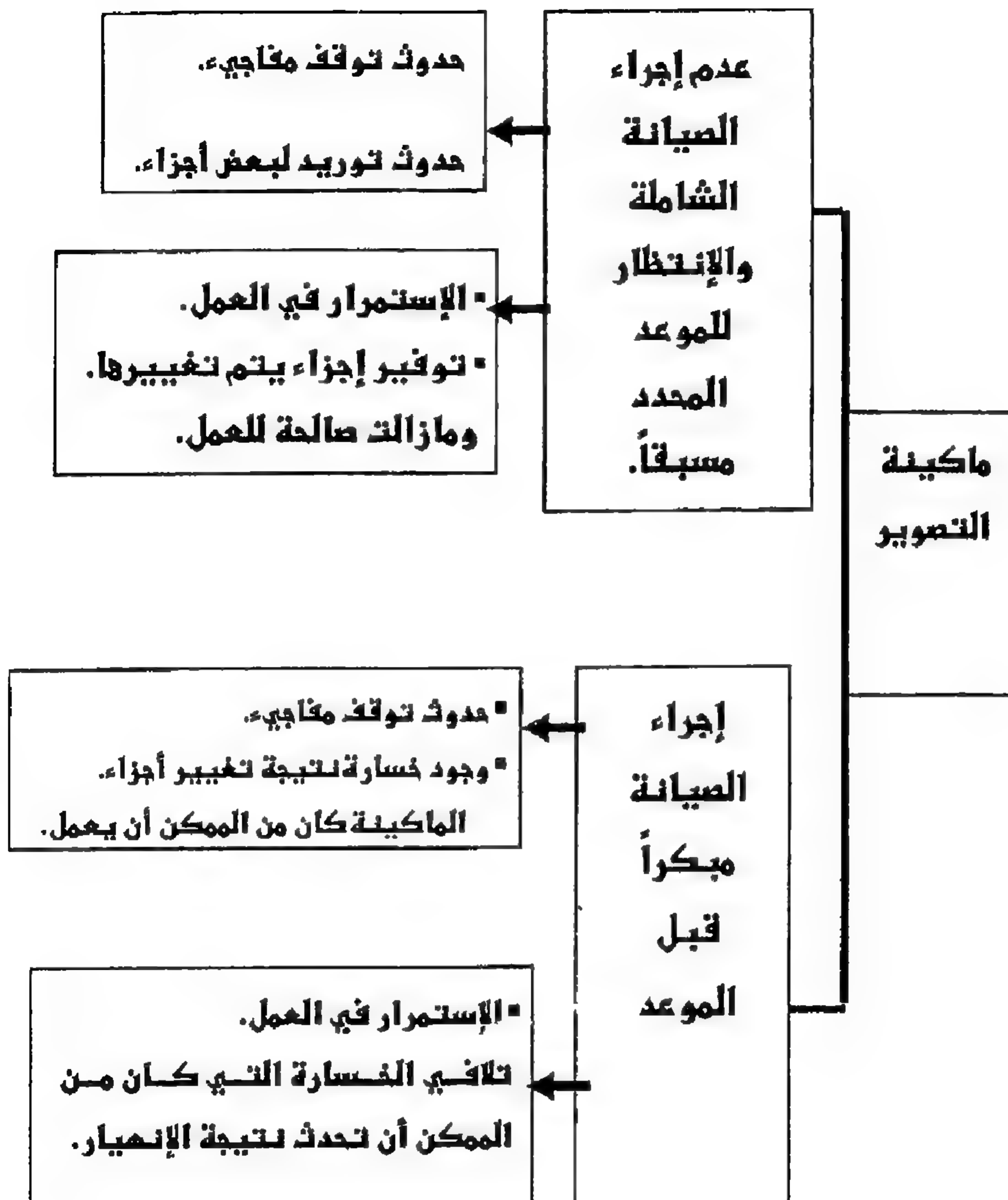
## 2. شجرة القرارات:

عندما يكون هناك معيار واحد، أو يكون أكثرهم تأثيراً من المعايير الأخرى وبدرجة كبيرة. وشجرة القرارات عبارة عن خطوط توضح البدائل الممكنة لإتخاذ القرار لإتاحة الفرصة للمفاضلة فيما بينها.

### مثال ( 1 ) المفاضلة بين بديلين

طلب العامل المسئول عن تشغيل ماكينة التصوير منك ضرورة إرسال ماكينة التصوير التى يعمل عليها إلى الشركة المختصة لإجراء صيانة كاملة بالرغم من أنها مازالت تؤدي جميع الأعمال المطلوبة. ويرى العامل أنه من الممكن أن يحدث توقف تام عن العمل بشكل مفاجئ إذا ترك الماكينة حتى ميعاد الصيانة الشاملة السنوية لها. فماذا نفعل؟

عليك أولاً أن تقوم برسم شجرة البدائل المحتملة لهذا القرار.  
(تدريب على رسم شجرة القرارات).





## مثال (2)

قام أحد الأفراد بالحصول على قرض من أحد الجهات الاجتماعية وذلك لإنشاء مشروع خاص، وبعد أن اختار المشروع المناسب قام بدراسة الإحتمالات الخاصة بنجاح المشروع.

**إحتمال أول..** أن يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة نجاح هذا الاحتمال م1%.

**إحتمال ثانٍ..** ألا يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة هذا الاحتمال م2%.

**وعند دراسة الجدوى الاقتصادية انضم التالي:-**

1. إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع ثم نجاح المشروع في تسويق إنتاجه (مقبول من السوق) فيكون صافى الربح 100,000 جنيه.
2. قرار تنفيذ المشروع ثم فشله بسبب خسارة 2500 جنيه.
3. قرار بعدم تنفيذ المشروع برغم أنه كان من الممكن أن يحقق ربحاً؛ فضيّع على الفرد ربحاً قدره 100,000 جنيه.
4. قرار بعدم تنفيذ المشروع لأنه سوف يعمل خسارة قدرها 2500 جنيه، ويعنى ذلك أن الفرد تلافى خسارة.

**وكما يوضح ما سبق أن هناك المخاطرة التالية:-**

- إتخاذ قرار خاطئ بعدم تنفيذ المشروع فتضيّع على الفرد فرصة الربح.
- إتخاذ قرار خاطئ بتنفيذ المشروع فينتج عنه خسارة.

## جدول البدائل

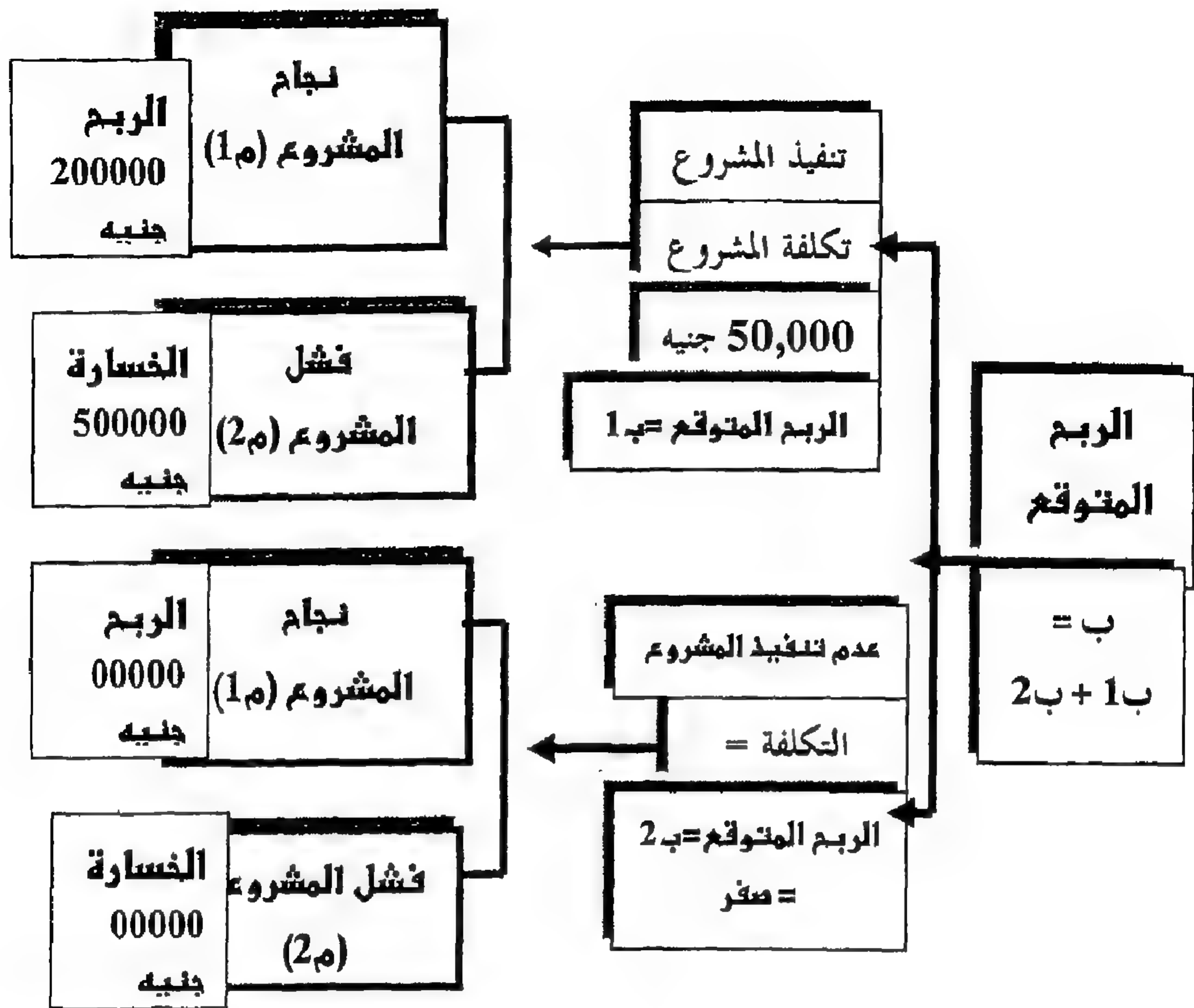
نجاح المشروع	فشل المشروع	بدائل القرار
<ul style="list-style-type: none"> <li>قرار صحيح.</li> <li>تحقيق ربح.</li> <li>200,000 جنيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قرار خاطئ.</li> <li>تحقيق خسارة.</li> <li>50,000 جنيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قرار إنشاء المشروع.</li> </ul>
ضياع فرصة الربح	تلافى الخسارة.	قرار عدم إنشاء المشروع.

ولضرورة إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع في ظل ظروف عدم التأكد من النجاح أو الفشل، يجب أن تكون هناك مؤشرات تفودنا إلى البديل الأمثل.

ولاشك أن البديل الأمثل هو القرار الذي يغطي أكبر ربح متوقع ويمكن أن نوضحه في المعادلة التالية:-

$\text{الربح المتوقع} = \text{قيمة الربح} \times (\text{إحتمالات نجاح المشروع}) - \text{مقدار الخسارة} \times (\text{إحتمالات الفشل}).$
---

وسوف نفترض بعض القيم لإحتمالات نجاح المشروع (م1)، وكذلك إحتمالات فشل المشروع (م2) كما يوضحه الجدول التالي. وسوف نقوم بحساب الربح المنتظر لكل قيمة من قيم الاحتمال وبهذا يمكن أن نحدد القرار المناسب.



القرار	البدائل	النتيجة
--------	---------	---------

وسوف نستعرض نتائج الحسابات السابقة مع القيم المناظرة من خلال الجدول التالي:-

القرار	ب = الربح المتوقع = ب 1 + صفر ب 1 = الربح × م 1 - الخسارة × م 2	احتمال فشل المشروع م 2	احتمال نجاح المشروع م 1
تنفيذ المشروع	$100/80 \times 200,000$ $100/20 \times 50,000 -$ $150,000 =$	%20	%80
تنفيذ المشروع	$-100/50 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ $75,000 =$	%50	%50
الجانبان متساويان تنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع	$-100/20 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ $= \text{ صفر }$	%80	%20
عدم تنفيذ المشروع	$-100/10 \times 20,000$ $100/90 \times 50,000$ $25,000 - =$	%90	%10

وفي الواقع فإننا نحسب قيمة واحدة فقط للاحتمال (م 1) وكذلك قيمة واحدة فقط للإحتمال (م 2).



**وتتم الحسابات على شجرة القرار من تقدير الربح والخسارة لكل بديل، آخذين في الاعتبار احتمالات النجاح والفشل والتكاليف.**

**ولا نقوم بعمل جدول آخر للربح المتوقع في حالة عدم تنفيذ المشروع لأن الربح والخسارة في هذه الحالة سوف تكون قيمتهم صفر؛ مما يعني أن الربح المتوقع سوف تكون قيمته دائماً صفر كما هو مبين على شجرة القرارات.**

**ولاشك أن هذه الشجرة يجب أن تكون مرتبطة بأبحاث السوق، كما أنها سوف تكون أكثر تشعباً وتعقيداً عندما تكون هناك عدة منتجات تدخل ضمن عملية المفاضلة.**

## سابعاً...القرار بين الجودة والقبول:

### Decision between quality & acceptance

#### 1. جودة وقبول عالٍ:

وذلك في المواقف التي تحتاج إلى الجماعية لإتخاذ القرار حيث يجب:-

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في إتخاذ القرار.

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في تحمل المسؤولية.

مع ضرورة أن يراعى القائد أو الرئيس أن القرارات تتفق مع اللوائح والقوانين وتخدم الأهداف التنظيمية.

#### 2. قبول عالٍ والجودة ليست ضرورية:

وذلك في المواقف التي تتطلب الموافقة الجماعية، وليس من الضروري أن يكون ذلك في اجتماع؛ حيث يصعب على المدير أو القائد تحقيق الجودة العالية.

#### 3. جودة عالية والقبول ليس ضروري:

وهي المواقف التي يصعب إشراك المستهدفين في صناعة القرارات التي تخصهم؛ مثل القرارات العقابية أو المكافآت.

#### 4. قبول وجودة أقل:

ومن الصعب أن يكون هناك قرارات لا تهتم بالقبول والجودة معاً، ولكن نادراً ما يحدث ذلك في القرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى قدر كبير من الإهتمام.

القبول (ق)	2 ق + ج - قبول عالٍ جودة أقل	1 ق + ج + قبول عالٍ جودة عالية
	ق - ج + قبول أقل جودة عالية	ق - ج - قبول أقل جودة أقل
0 1 2 3 4 5 6 7 8		الجودة (ج)

## ثامناً : الوصايا العشر لإتخاذ القرار

### Decision making ten commandments

1. كن حاسماً عند إتخاذك للقرار:  
عليك أن تبقي على قرارك مادام لم يثبت وقوعك في الخطأ.
2. لا تنزع وقتك في الأسف على فشل قراراتك السابقة.  
لا يمكن أن تكون صحيحاً دائماً، ولكن طبيعة الحياة تجعلنا نتقبل الخطأ وننطلق للأفضل.
3. تعلم من قراراتك السابقة.  
الإدارة التي تقبل المخاطرة المحسوبة للقرارات تعطى الفرصة لنفسها لتعلم الأفضل.
4. لا تخف من الخطأ أو الفشل.  
لا تجعله كابوساً على صدرك، ولكن من الأفضل لك أن تتوقعه، وتكون مستعداً للتعامل معه.
5. من الخطأ أن يكون الصفر نقطة بدايتك دائماً.  
ابدأ من حيث انتهت إليه خبراتك وخبرات الآخرين السابقة؛ فإن ذلك سوف يوفر عليك كثيراً.
6. طالما لديك الفرصة للتفكير والتأني فلا تتركها.  
ليست كل القرارات فورية، ولكن غالباً ما يكون أمامك في الكثير منها مهلة من الوقت للتفكير والتحليل، فلا تتسرع واستفد بالوقت المتاح أمامك طالما أن ذلك لا يؤثر على كفاءة القرارات.
7. ليس معنى السرعة في إتخاذ القرار أن يكون سيئاً.



**إعمل على أن يكون لديك برنامجان للتفكير فى إتخاذ القرار، أحدهما برنامج سريع لمواجهة المشكلات التى تتطلب حلولاً سريعة على أن يتضمن هذا البرنامج الوقاية اللازمة من أخطاء السرعة فى إتخاذ القرار، وبصفة خاصة حسابات التوقع والتنبؤ والآثار الجانبية للقرار.**

#### **8. لا تستخدم برنامج تفكير واحد لكل القرارات:**

**تختلف القرارات من حيث طبيعتها وهدفها والمستهدفين منها، ولا يمكن تعميم برنامج واحد يمكن إستخدامه فى جميع الحالات؛ فالمخ يتكون من نصفين، كل نصف يتعامل مع أنشطة معينة، وعليك أن تستخدم البرنامج المناسب.**

#### **9. التوقيت المناسب جزء هام لقوة القرار:**

**عندما نأخذ القرار فى الوقت المناسب يعنى هذا قوة للقرار وقبول أكبر لأن الأفراد المستهدفين سيكونون فى انتظار القرار، ولكن صدور القرار قبل أو بعد الوقت المناسب يعنى عدم الإهتمام وضعف القبول وربما الرفض.**

#### **10. المشورة والإنصات للآخرين يعنى الابتكار فى القرار:**

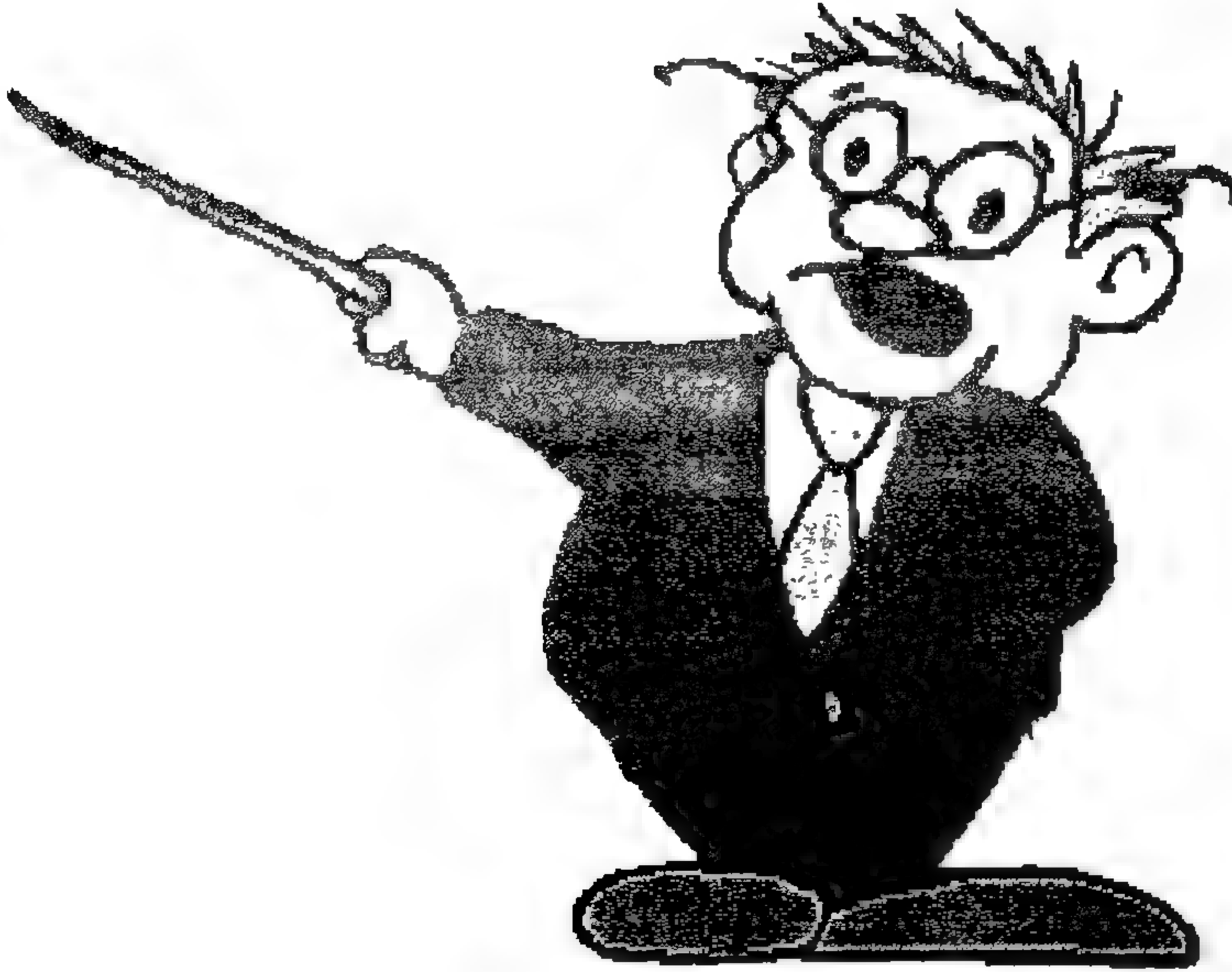
**لن نستطيع أن تكون مبتكراً بمفردك، والابتكار يأتى من تزاوج أفكارك مع الآخرين. اسع إليهم وشاورهم وأنصت لهم لتحصل على أفكارهم؛ فهذا يعنى أن قرارك حصيلة أفكار المجموع وهى بالتأكيد أفضل من تفكيرك الفردى.**



# الفصل السابع

## تمارين وحالات

## Exercises & cases



## **الفصل السابع**

### **تمارين وحالات**

#### **أولاً .... تمرين**

(هل أنت متخذ قراراً جيداً؟).

#### **ثانياً... حالة دراسية**

(الشركة الحديثة للأدوية).

#### **ثالثاً ... دراسة الاحتمالات**

(حساب المكاسب المتوقعة).

#### **رابعاً... حالة دراسية**

(القرار الخاطئ).



## أولاً ... هل أنت متخذ قراراً جيداً؟

اقرأ العبارات التالية وحاول إختيار الإجابة المناسبة:

م	العبارة	نعم	لا
1	هل تؤخر إتخاذ القرارات الهامة على أمل أن تزول المشكلة تلقائياً ؟		
2	هل تشعر بأثك مرتبك وهائج ولا تستطيع أن تعمل بكامل قدراتك عندما تتخذ قرارات فورية وسريعة ؟		
3	هل تعتبر أن استشارة مرعوسيك فى مشكلة لديهم خبرة بها يقلل من شأنك؟		
4	عندما تقرر شيئاً ما بخصوص مشكلة معقدة لها عدة بدائل للحل، هل تثق فى قدرتك على حسم الموقف ؟		
5	هل تشعر غالباً أنه ليس من الضرورى أن تتخذ أى قرارات ؟		
6	هل تقل قدرتك على النوم عندما تكون مقبلاً على إتخاذ قرار خطير؟		
7	هل لا تحب إتخاذ القرارات لعدم ثقتك فى القدرة على ذلك ؟		

		8) هل تكون مشاعر القلق مصاحبة لك عند إتخاذ القرارات الهامة وغير الهامة ؟
		9) إذا كانت تجمعك صلة صداقة بأحد العاملين معك ويسبب بعض المشكلات الكبيرة فى العمل وتخشى أن يؤثر ذلك على مستقبلك الوظيفى، هل تفضل نقله إلى إدارة أخرى دون أخذ رأيه ؟
		10) عندما يكون القرار من سلطتك وواجهتك مشكلة حقيقية، فهل تحاول تفويض الآخرين لإتخاذ القرار فيها ؟
		11) هل تصر على المشاركة فى جميع القرارات داخل المنزل ؟
		12) هل تبدو منفعلاً بعد إتخاذ القرارات الهامة ؟

**عليك أن تقيم إجاباتك على الأسئلة السابقة وتناقشها .**

**ثانياً ... حالة دراسية**

**الشركة الحديثة للأدوية**

**المدير العام**

**د / عبد الشافي العطار.**

**مدير المبيعات**

**عبد المتجلى الشاهر.**

**رئيس قسم الكيماويات**

**كيمياءى / عادل الفوسفاتى.**

## الشركة الحديثة للأدوية

بدأت الشركة الحديثة للأدوية نشاطها فى عام 1989 بإنتاج الأدوية والمركبات البسيطة، وارتفع رقم مبيعاتها السنوية فى السنوات الخمس الماضية كما يلى:

السنة	عدد الأصناف المنتجة	قيمة المبيعات الإجمالية السنوية
1996	28	1.150.466 ج.م
1997	33	1.170.833 ج.م
1998	36	1.290.261 ج.م
1999	38	1.430.403 ج.م
2000	43	2.290.672 ج.م

وبالرغم من تزايد رقم أعمال الشركة؛ إلا أن حصتها من السوق المحلية للأدوية بدأت فى الانخفاض نظراً لدخول منافسين جدد فى الميدان، وازدياد قوة ونشاط شركات الأدوية المنافسة.

والجدول التالى يوضح حصة الشركة النسبية من إجمالي سوق الأدوية والكيمائيات الدوائية:

سياسة المنتجات	النسبة المئوية من حصة السوق المحلى
1996	28.5 %
1997	25 %
1998	23 %
1999	17 %
2000	15 %



وجعل الهبوط النسبي حصة الشركة من السوق الإدارية أن تفكر في الأسباب التي أدت إلى ذلك. وقد طلب المدير العام (د/عبد الشافي العطار) من مدير المبيعات بالشركة (عبد المتجلى الشاهر) أن يقوم بدراسة الموقف وإعداد تقرير للعرض على مجلس الإدارة بالأسباب التي أدت إلى ذلك التدهور في موقف الشركة والمقترحات التي يراها كفيلة بتحسين الموقف.

**وقد شكل (عبد المتجلى الشاهر) لجنة من المساعدين له في إدارة المبيعات، وقامت بدراسة لسوق الأدوية في مصر وموقف الشركة الحديثة للأدوية.**

**وقد انتهت اللجنة إلى النتائج التالية:**

1. أن السوق المحلي للأدوية تشهد منافسة شديدة بين الشركات المختلفة المنتجة للأدوية، وأن الإنتاج المحلي من أكثر الأصناف يزيد كثيراً عن حاجة السوق.
2. أن الشركة الحديثة للأدوية لديها أقل عدد من المنتجات والأصناف بالنسبة للشركات المنافسة، وأن هناك كثيراً من المجموعات الدوائية التي يشتد الطلب عليها لا تنتجها الشركة حالياً خاصة مجموعة الفيتامينات الأساسية وأدوية الأطفال.
3. أن جانباً من المشكلة يعود إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج بالشركة بالنسبة للشركات الأخرى؛ الأمر الذي يجعلها تبيع منتجاتها بسعر أعلى من أسعار الأدوية البديلة.

4. أن الشركة الحديثة للأدوية لم تحاول إطلاقاً أن تطرق أبواب السوق الخارجية، فكل مبيعاتها مركزة في السوق المحلي، ولم يحدث أن حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلا مرة واحدة منذ عدة سنوات حيث كان المدير العام (د/عبد الشافي العطار) في زيارة لبعض البلدان العربية، وهناك تقابل مع بعض المستوردين ووكلاء شركات الأدوية الذين أبدوا استعداداً لشراء وتوزيع منتجات الشركة في الأسواق العربية. وبناء على تلك الاتصالات أرسلت الشركة بعض عينات من إنتاجها إلى أحد الوكلاء بالإمارات الذي أرسل طلبية بلغت قيمتها 70.000 ج.م، تم شحنها واسترداد قيمتها، ولكن لم تتلق الشركة بعد ذلك أى طلبيات أخرى.

وباستجلاء تلك الحقائق أمر (د/عبد الشافي العطار) بالاتصال بالوكيل الإماراتي للتعرف على أسباب عدم شرائه لكميات أخرى، وكان أن تلقى الرد بعد حوالى أسبوعين وفيه أبدى الوكيل استعداده للشراء من الشركة الحديثة للأدوية إذا قامت بتصنيع أنواع معينة من الأدوية البيطرية التى تعالج بعض الأمراض الحيوانية التى تصيب الماشية.

وقد أكد الوكيل الإماراتي أن احتمالات السوق بالنسبة لتلك الأدوية البيطرية فى الإمارات وغيرها من الدول العربية المجاورة كبيرة جداً، وقدّر مشترواته السنوية منها بما لا يقل عن 500.000 ج.م.

**وبناء على تلك المعلومات طلب (د / عبد الشافي العطار) تشكيل لجنة من الأقسام الإنتاجية وقسم البحوث الدوائية بالشركة لدراسة إمكانيات تصنيع الأدوية البيطرية، وقد قدمت اللجنة تقريرها بأنه من الممكن إنتاج بعض تلك الأدوية دون الأخرى بالإمكانيات الحالية للشركة، وإنه في حالة الرغبة في إنتاج خط كامل من تلك الأدوية فمن الضروري عمل بعض التوسعات وشراء تجهيزات جديدة تبلغ تكاليفها حوالي 170.000 ج.م وتنتج طاقة إجمالية قيمتها 1.200.000 ج.م من الأدوية البيطرية.**

**وكان لزاماً على الشركة قبل أن تقرر إنتاج تلك الأدوية التعرف على احتمالات السوق المحلي بالنسبة لتلك الأدوية، وقد تبين من دراسة أجرتها إدارة بحوث السوق بالشركة أن الطاقة الإنتاجية الكلية لصناعة الأدوية البيطرية في مصر تبلغ 135% من إمكانيات السوق المحلي، وبالتالي فقد كان يتعين على الشركة الحديثة في حالة الالتجاء إلى إنتاج هذا الخط الجديد أن تعتمد أساساً على التصدير.**

**وفي الوقت نفسه الذي كان موضوع الأدوية البيطرية محل بحث تقدم (الكيميائي عادل الفوسفاني) رئيس قسم الكيماويات بالشركة إلى مدير الإنتاج باقتراح إنتاج خط متكامل من مستحضرات التجميل للسيدات باعتبار أن الإمكانيات الإنتاجية الحالية تسمح بإنتاج ما قيمته 750.000 ج.م سنوياً من تلك المستحضرات من مستوى جودة ينافس المنتجات المحلية الأخرى.**

وقد شكلت لجنة أخرى لدراسة هذا المشروع، وقدمت اللجنة تقريرها، ومؤداه أن الإنتاج ممكن ولكن الأمر يتطلب إنشاء قوة بيع جديدة مدربة على بيع ذلك النوع من الإنتاج.

وأوردت اللجنة الإحصائيات التالية من واقع بيانات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء.

### تطور إنتاج مستحضرات التجميل

السنة	الإنتاج السنوى بملايين الجنيحات	% للزيادة السنوية
94 - 93	10	-
95 - 94	10	-
96 - 95	20	+ 100%
97 - 96	20	-
98 - 97	30	+ 50 %
99 - 98	20	- 33.3 %
2000 - 99	30	+ 50 %



## تطور إنتاج المستحضرات الطبية

السنة	الإنتاج السنوي بملايين الجنيحات	% للزيادة السنوية
94 - 93	30	-
95 - 94	40	% 33.3
96 - 95	50	% 25
97 - 96	90	% 80
98 - 97	140	% 55
99 - 98	190	% 31
2000 - 99	250	% 31

والآن هذا الموقف الذي عرض عليك باعتبارك مستشاراً للشركة

الحديثة والمطلوب إعداد تقرير توضح فيه:

1. مدى كفاية البيانات الواردة لإتخاذ قرار في المشكلة.
2. في حالة عدم كفاية تلك البيانات. ما هي البيانات والدراسات التكميلية التي تشير على الشركة القيام بتجميعها لتسهيل مهمة إتخاذ القرار؟
3. إذا كنت ترى كفاية البيانات، ما هو القرار الذي توصي الشركة بإتباعه؟
4. بفرض أن البيانات الواردة في التقرير هي كل البيانات المتاحة والمطلوب إتخاذ قرار على أساسها - ما هو ذلك القرار الذي توصي الشركة بالأخذ به؟ ولماذا؟
5. هل ترى نقصاً معيناً في سياسات الشركة ينبغي العمل على استكماله؟

## ثالثاً ... دراسة الإحتمالات

### حساب المكاسب المتوقعة

مكتب صرافة يعمل في الاستثمار في مجال العملة، أراد أن يحصل على كمية من الدولارات وذلك ليعيد بيعها في فرصة مناسبة للحصول على أكبر مكسب، ويعتقد أن هناك احتمالاً بنسبة 60% أنه سوف يربح 2000 دولار عند بيعها.

فإذا كانت هناك درجة مخاطرة بنسبة 20% فإن خسارته سوف تكون في حدود 1000 دولار.

**كيف يمكن حساب مكسبه المتوقع من العملة؟**

## رابعاً... حالة دراسية :

### القرار الخاطئ

أدى ارتفاع أسعار البترول إلى حدوث انخفاض في صناعة السيارات الكبيرة التي كانت تحقق مكاسب كبيرة للشركة العالمية لإنتاج السيارات، ولاحظت الشركة زيادة الطلب على السيارات صغيرة الحجم، وتوقعت أن تكون هذه الزيادة مؤقتة، وأنه سرعان ما سيعود المستهلكون إلى شراء السيارات الكبيرة. ولذلك قرروا صناعة سيارات صغيرة بصورة مؤقتة لتغطية الحاجة المؤقتة للسوق من هذا النوع من السيارات طبقاً لمعتقدهم، وجاء إنتاجهم ذا مستوى مقبول ولكنه ليس متميزاً.

وأدى ذلك إلى ترك المجال مفتوحاً أمام أحد الشركات الجديدة الناشئة لأن تنتج سيارة جديدة صغيرة الحجم عالية الجودة، وكانت هذه الشركة تتوقع مبيعات متوسطة وليست عالية نظراً لإقبال الناس على شراء السيارات الكبيرة، والتي كان من الصعب عليها المنافسة على إنتاجها. ولكن نتيجة لزيادة إقبال الجمهور على إنتاج الشركة الجديد من العربات الصغيرة ذات الجودة العالية أن زادت مبيعاتها منها، مما دفع شريك أجنبي إلى المشاركة في تقديم المزيد من الدعم الفني والتمويل، مما جعل هذه الشركة قوة جديدة في صناعة السيارات. وانخفض نصيب الشركة العالمية لإنتاج السيارات في سوق السيارات، وأدى ذلك إلى الاستغناء عن عدد كبير من العاملين.

**ما هي المشكلة الحقيقية في الموضوع السابق؟**

**ما هي القرارات الخاطئة والسليمة من وجهة نظرك؟**

## المراجع العربية

1. أوبراي .س. دانيالز . الحصول علي أفضل مالمدي الناس في العمل - كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2000.
2. بنكاج جيمائوات، الإلتزام واستراتيجية إتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، الدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
3. جون و. جاردنر، التميز-الموهبة والقيادة، ترجمة د. محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة.
4. روبير باين، الدليل العملي للقيادات الإدارية، ترجمة تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت 1992.
5. سبنسر جونسون، نعم أو لا-المرشد للقرارات الأفضل، ترجمة ربيع سالم، ط1 - الرياض.
6. ستيفن كوفي، العادات السبع للقادة الإداريين، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت 1998.
7. كارل أ. سليكيو، الوساطة في حل النزاعات، ترجمة د. علاء عيد المنعم، الدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
8. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان، الأردن 1993.
9. ليندا ر.دومينجوز. كيف تصبح نجماً في عملك كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2004.
10. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (18)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 1999.



11. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات التفكير الابتكارى، سلسلة مهارات تطوير الأداء (8)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2007.

12. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية، سلسلة مهارات تطوير الأداء (26)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2005

13. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات القيادة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (2)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2006.

14. و. جاك دنكان، أفكار عظيمة فى الإدارة، ترجمة محمد الحديدى، الدار الدولية للنشر والتوزيع – القاهرة 1989.

## **المراجع الأجنبية**

- 1. Barney/ griffin, the management of organizations, strategy structures behavior, Houghton Mifflin company- USA 1991.**
- 2. Elaine biech, t.q.m for training, McGraw – hill, Inc, - USA 1994.**
- 3. J. David hunger, Thomas l. wheenlen, strategic management, Addison – Wesley publishing company, USA 1994.**
- 4. Jill janou, the inventive organization hope & daring at work, jossey. Bass Inc, San Francisco, California, USA 1994.**
- 5. Jim Murphy, managing conflict at work, American media publishing - USA 1994.**
- 6. Marc towers, self – esteem the power to be our best, American media publishing – USA 1995.**
- 7. Natasha josefowitz, pH. D, you are the boss, Warner books, Inc- new York 1985.**
- 8. Richard s. deems pH. D, making change work for you, American media publishing Inc – USA 1995.**
- 9. Robert e. coffey, Curtis w. cook, Phillip l. hunsaker, management & organizational behavior, burr ridger - Sydney, Australia 1994.**
- 10. Sam r. Lloyd, leading teams, the skills for success, American media publishing, USA 1996.**
- 11. Wayne f. casico, managing human resources, McGraw hill, Inc – USA 1994.**

## الفهرس

### التقديم

#### الفصل الأول : الرؤية الصحيحة للمشكلات

11	أولاً....	الطريق للرؤية الصحيحة .
14	ثانياً	مفهوم المشكلة.
17	ثالثاً	المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية.
25	رابعاً	تقسيم المشكلات.

#### الفصل الثانى : الأساليب الفعالة لحل المشكلات

31	أولاً	الأساليب التقليدية لحل المشكلات.
43	ثانياً	الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات.

#### الفصل الثالث : الأسلوب العلمى فى حل المشكلات

53	أولاً	تحليل المشكلة.
60	ثانياً	دراسة الحلول المناسبة.
64	ثالثاً	المفاضلة بين البدائل .
66	رابعاً	القرار المناسب والتنفيذ.

#### الفصل الرابع : السلوكى الإنسانى والتعامل مع المشكلات.

71	أولاً	سلوكيات التعامل مع المشكلة.
80	ثانياً	السلوكيات الناتجة عن الفشل فى حل المشكلة.
85	ثالثاً	ماهى الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات

## الفصل الخامس : استراتيجيات إتخاذ القرار

99	أولاً	الوضوح.
100	ثانياً	برنامج التشغيل.
101	ثالثاً	العقلانية.
102	رابعاً	الخيارات.
103	خامساً	التوقع والتنبؤ.
103	سادساً	القرار الفعال.
105	سابعاً	القرار الأفضل.
107	ثامناً	المعتقدات الشخصية.

## الفصل السادس : صناعة وإتخاذ القرارات

111	أولاً...	ماذا يعنى إتخاذ القرار؟
113	ثانياً	أنواع القرارات.
118	ثالثاً	دراسة جدوى القرار.
119	رابعاً	مشكلات إتخاذ القرار.
122	خامساً	برنامج مقترح لإتخاذ القرار.
124	سادساً	مراحل إتخاذ القرار.
140	سابعاً	القرار بين الجودة والقبول .
142	ثامناً	الوصايا العشر لإتخاذ القرار.

## الفصل السابع : تمارين وحالات

147	أولاً	تمرين (هل أنت متخذ قراراً جيداً؟).
149	ثانياً	حالة دراسية (الشركة الحديثة للأدوية).
156	ثالثاً	دراسة الإحتمالات (حساب المكاسب المتوقعة)
157	رابعاً	حالة دراسية (القرار الخاطئ)



## أطلب مجموعة كتب مهارات تطوير الأداء صدر منها : (أطلبها تصل إليك فوراً)

- 1- مهارات العمل الجماعي. كيف تكون عضواً فعالاً في مجموعتك؟
- 2- مهارات قيادة الآخرين. كيف تكون قائداً متميزاً في عملك؟
- 3- مهارات التفاوض. كيف تحصل على ما تريد؟
- 4- مهارات بناء الفريق. كيف تكون فريق عمل؟
- 5- مهارات تنظيم إدارة الوقت. كيف تدير وقتك بكفاءة؟
- 6- مهارات الإتصال الفعال. فن الإستماع والحديث.
- 7- مهارات تقديم الإستشارات. الإتجاهات والمسئوليات والمهام.
- 8- مهارات التفكير الإبتكاري الإبداعي. كيف تكون مبدعاً؟
- 9- مهارات إدارة الأزمات. الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها.
- 10- مهارات تعليم الكبار. الطريق إلى التعليم المستمر.
- 11- مهارات إدارة الأداء. معايير وتطبيقات الجودة الشاملة في الأداء.
- 12- مهارات إدارة العلاقات العامة. الإتجاهات والمفاهيم الحديثة.
- 13- مهارات الإرشاد أثناء الإشراف. التوجيه أثناء العمل.
- 14- مهارات البيع. الإستراتيجيات الحديثة في البيع.
- 15- مهارات العرض والتقديم. كيف تستحوذ على إنتباه الآخرين؟
- 16- مهارات الإعتماد على النفس. تعبئة الموارد الفردية والجماعية.
- 17- مهارات التوعية والإقناع. الإعلام والتنمية والعالم.
- 18- مهارات تحديث ونقل الخبرة. كيف تحقق العملية التنظيمية تعلم الخبرة؟
- 19- مهارات إدارة الضغوط. السيطرة والتحكم في الضغوط.
- 20- مهارات إدارة الحوار. المناقشة الجماعية المركزة (F.G.D)
- 21- مهارات التفويض الفعال. هل تفوض المسئوليات أم المهام؟
- 22- مهارات إدارة الصراع. الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء.
- 23- مهارات السلوك الإنساني. متطلبات التحديث المستمر للسلوك.
- 24- مهارات إتخاذ القرار. الإبداع والإبتكار في حل المشكلات.
- 25- مهارات إدارة الاجتماعات. أهمية الاجتماعات في إدارة منظمات الأعمال.
- 26- مهارات تشغيل وصيانة العقول. إدارة وبرمجة العقول البشرية.
- 27- مهارات القراءة السريعة الفعالة. القراءة في عصر الانفجار المعلوماتي.
- 28- مهارات البرمجة اللغوية العصبية. كيف تتواصل مع الآخرين؟
- 29- مهارات إدارة الحرب النفسية. الحروب التنافسية في السياسة والاقتصاد.
- 30- مقاومة ومواجهة الفساد. القضاء على أسباب الفساد.
- 31- مهارات التعامل مع الآخرين والجمهور. كيفية التعامل مع الآخرين والجمهور
- 32- مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. كيف تربط بين الحاضر والمستقبل

## **أطلب موسوعة التدريب**

**أحدث المفاهيم والخبرات والتطبيقات**

**العلمية في مجال التدريب**

**( أطلبها تصل إليك فوراً )**

- 1- التدريب ، الأسس والمبادئ.
- 2- دراسة الإحتياجات والتخطيط والتدريب.
- 3- المعينات السمعية والبصرية.
- 4- أساليب المشاركة الفعالة في التدريب.
- 5- تصميم وإعداد المناهج التدريبية.
- 6- إنتاج وكتابة المواد التدريبية.
- 7- الإشراف على التدريب.
- 8- إدارة وحدات ومراكز التدريب.
- 9- مهارات التدريب أثناء العمل.
- 10- متابعة وتقييم التدريب ونتائجه.
- 11- تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب.
- 12- مهارات المدرب الفعال.

## **سلسلة تطوير الأداء التربوي**

- 1- مهارات التعلم السريع.
- 2- إدارة الأزمات التربوية.
- 3- مهارات إدارة الفصول الدراسية.

## كتب خارج السلسلة والموسوعة

- 1- حماية البيئة تبدأ من المنزل (مترجم).
- 2- إدارة وحماية البيئة.

## مجموعة من الأدلة التدريبية NGO's للمنظمات غير الحكومية

- 1- تنمية المرأة والنوع الاجتماعي.
- 2- (الدعوة).
- 3- رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
- 4- تطوير الشراكة والتداخل عبر الشبكات.
- 5- (الحكم الداخلي).
- 6- (كتابة مقترحات التمويل).
- 7- مهارات العمل مع المتطوعين.
- 8- دليل كتابة التقارير.
- 9- دليل الإدارة فائقة السرعة.
- 10- دليل الوصول إلى قمة الأداء.

### **سلسلة تطوير الأداء الإجتماعى**

- 1- مبادئ علم الإجتماع والإجتماع الريفى.
- 2- مهارات البحث السريع بالمشاركة.
- 3- بناء القدرات.
- 4- التسويق الإجتماعى

### **سلسلة مهارات تطوير الأداء البيعى**

- 1- مهارات البيع. (إدارة العلاقات بين البائع والمشتري)
- 2- إستراتيجيات خدمة العملاء. (إدارة علاقات العملاء)
- 3- إدارة الموارد البشرية فى مجال البيع.









دكتور: محمد عبد الغنى حسن هلال

- دكتوراه فى الإقتصاد من المجر.
- خبير التدريب بالأمم المتحدة ( منظمة العمل الدولية ).
- عميد المعهد العالى للتعاون الزراعى
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية والأمم المتحدة فى اليمن السودان - الأردن - الكويت - السعودية ليبيا - سوريا.
- محاضراً ومدرّباً مع المنظمات المحلية والدولية فى مجالات التنمية الإجتماعية بالداخل والخارج.
- محاضراً ومدرّباً بالمنظمات المحلية الخاصة والحكومية.
- حاصل على دورات إعداد المدربين فى أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين الفلبين - المجر - الدنمارك تشيكوسلوفاكيا - كينيا.

Bibliotheca Alexandrina



0942889

403  
1m